



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Ferdinand Alexander Ischebeck**

**Vermarktung von innovativen  
Produkten im Business-to-  
Business-System**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Vermarktung von innovativen Produkten im Business-to- Business-System**

Autor:  
**Herr Ferdinand Alexander Ischebeck**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM12wl1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

Zweitprüfer:  
**M. Sc. Sebastian Wittwer**

Einreichung:  
Ennepetal, 22.06.2015

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Marketing of innovative products in a business-to- business-system**

author:

**Mr. Ferdinand Alexander Ischebeck**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM12wl1-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Sebastian Scharf**

second examiner:

**M. Sc. Sebastian Wittwer**

submission:

Ennepetal, 22<sup>th</sup> June 2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Ischebeck, Ferdinand Alexander:

Vermarktung von innovativen Produkten im Business-to-Business-System

Marketing of innovative products in a business-to-business-system

51 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Die Bachelorarbeit deckt den Bereich des Marketings, in der Disziplin Marktforschung, ab. Das Unternehmen *Hugo Lahme GmbH* hat die Vermarktungsrechte der Marke *AngelEye LifeGuard* übernommen. Für dieses Produkt existiert keine Marktstrategie. Durch die Bachelorarbeit wird die aktuelle Marktsituation dargestellt und eine Informationsgrundlage, zur Entwicklung einer Marktpositionierungsstrategie, erarbeitet. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden Experteninterviews, zur aktuellen Marktsituation, geführt. Es wurden Experten aus verschiedenen Bereichen, mit unterschiedlichen Blickwinkeln, befragt um einen möglichst objektiven Überblick zu erhalten. Die gewonnenen Daten werden mit Hilfe der Branchenstrukturanalyse nach Porter dargestellt und bewertet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Fragestellung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	1
1.3 Welche Methoden werden verwendet? .....	2
<b>2 Theoretische Grundlagen zur Vermarktung von innovativen Produkten.....</b>	<b>3</b>
2.1 Innovationen in mittelständischen Unternehmen .....	3
2.2 Marketing in mittelständischen Unternehmen.....	5
2.3 Anforderungen an das Innovationsmarketing .....	6
<b>3 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen in der Marktforschung.....</b>	<b>8</b>
3.1 Relevanz der Marktforschung.....	8
3.2 Organe der Informationsbeschaffung .....	9
3.3 Vorgehensweise der Marktforschung .....	10
3.4 Marktforschung für Produktinnovationen .....	12
3.5 Methoden der Marktforschung.....	12
3.5.1 Experteninterview .....	14
3.5.2 Vorgehensweise bei einem Experteninterview .....	16
<b>4 Aktuelle Erkenntnisse zur Branchenstrukturanalyse .....</b>	<b>22</b>
4.1 Wettbewerb in der Branche.....	24
4.2 Käufermacht.....	25
4.3 Lieferantenmacht .....	26
4.4 Ersatzprodukte.....	27
4.5 Neue Konkurrenz .....	27
<b>5 Anwendung der Theorie in der Praxis am Beispiel AngelEye LifeGuard.....</b>	<b>30</b>
5.1 Das System AngelEye LifeGuard .....	30
5.1.1 Funktionsweise des Produktes.....	31
5.1.2 Vor- und Nachteile des Produktes aus der internen Sicht .....	33

---

5.2	Beschreibung des Unternehmens Hugo Lahme GmbH .....	34
5.3	Aktuelle Vermarktung des Produktes auf dem Markt.....	35
5.4	Aktuelle Markteinschätzung .....	36
5.5	Rechtliche Vorschriften .....	37
<b>6</b>	<b>Branchenstrukturanalyse für das Produkt <i>AngelEye LifeGuard</i> .....</b>	<b>39</b>
6.1	Wettbewerb in der Branche.....	39
6.2	Käufermacht.....	40
6.3	Lieferantenmacht .....	42
6.4	Ersatzprodukte.....	43
6.5	Neue Konkurrenz .....	44
<b>7</b>	<b>Ergebnisse und Empfehlungen.....</b>	<b>47</b>
7.1	Welche Informationen wurden für die weitere strategische Planung gewonnen? .....	47
7.2	Wie sollte das Produkt auf dem Markt dargestellt werden? .....	48
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>50</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
	<b>Anlagen.....</b>	<b>XIV</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXVI</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Innovationsprozess.....	4
Abbildung 2: Informationsbeschaffungsprozess .....	11
Abbildung 3: Branchenstruktur nach Porter .....	23
Abbildung 4: Aufbau des Systems AngelEye LifeGuard .....	31
Abbildung 5: Marken des Unternehmens Hugo Lahme GmbH .....	34

---

## Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business-to-Consumer
B2B	Business-to-Business
Srl	Società a responsabilità limitata (offiziell mit „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ Übersetzt)
DIN	Deutsches Institut für Normung
ISO	International Organization for Standardization
EMNID	TNS Emnid GmbH & Co. KG



# 1 Einleitung

Das Unternehmen *Hugo Lahme GmbH* hat die Vermarktungsrechte der Marke *AngelEye LifeGuard* in Deutschland übernommen. Bei dem System *AngelEye LifeGuard* handelt es sich um ein Erkennungs- und Alarmierungssystem für Unterwassernotfälle in Schwimmbädern. Hierbei wertet eine Software die empfangenen Kamerabilder aus dem Schwimmbecken aus und erkennt regungslos auf dem Beckenboden befindliche Personen. Wenn die Regungslosigkeit über einen Zeitraum von z.B. 15 Sekunden andauert, wird ein Alarm ausgelöst, der mit Koordinatenangabe der Unfallstelle zweckmäßigerweise auf ein Smartphone oder einen Bildschirm übertragen wird. Somit kann unmittelbar eine Rettungsmaßnahme eingeleitet werden.

## 1.1 Problemstellung und Fragestellung

Für dieses Produkt existiert keine Marktpositionierung, weshalb es schwer fällt, die angemessenen Marketingansätze zu wählen. Aus diesem Grund wird in dieser Bachelorarbeit eine Wettbewerbsanalyse angefertigt. Das Unternehmen kann aus dieser Analyse Schlüsse zur weiteren Positionierung auf dem Markt ziehen und neue Ideen in die Marktbearbeitungsstrategie, sowie in den Umgang mit der Konkurrenz einfließen lassen. Aus den Vorabüberlegungen ergibt sich die Fragestellung: Vermarktung von innovativen Produkten im Business-to-Business System. Die Fragestellung soll Anreize zu möglichen Verbesserungen in der Positionierungsstrategie geben. Aspekte und Eigenschaften des Produktes oder des Unternehmens, die einen Wettbewerbsvorteil darstellen, sollen herausgearbeitet werden. Die Vorteile gegenüber der Konkurrenz sollen offensichtlicher und stärker erkenntlich werden. Nachteile des Produktes sollen sich nach Möglichkeit durch eine veränderte Marktbearbeitungsweise verringern. Die Frage ist von Bedeutung, da durch die Neuheit des Produktes keine genauen Informationen über den Markt vorhanden sind und eine zielgerichtete Einordnung des eigenen Produktes nicht möglich ist. Dem Unternehmen soll eine Art Leitfaden zur Verfügung gestellt werden, an dem die aktuelle Marktsituation erkennbar wird. Die Vorgehensweise der weiteren Marktbearbeitung soll so zu beeinflussen sein.

## 1.2 Aufbau der Arbeit

Die gewählte Reihenfolge der Gliederung zeigt, dass im theoretischen und konzeptionellen Teil der Bachelorarbeit, auf die wesentlichen Aspekte in den Bereichen innovative Produkte und Vermarktung eingegangen wird. Um die benötigten Informationen zu erhalten, die für die Beantwortung der Fragestellung notwendig sind, wird eine Marktforschung durchgeführt. Diese Informationen müssen die Erwartungen und Ansprüche

des Unternehmens erfüllen. In Punkt 3 zur *Marktforschung* werden die Funktionsweise, die Relevanz, sowie die verschiedenen Möglichkeiten der Erhebungsmethoden aufgeführt. Aus dieser Analyse ergibt sich, dass die benötigten Informationen im Wesentlichen nur durch Experteninterviews erhoben werden können, da der Markt aktuell noch wenige Daten hergibt. Aus dieser Sachlage ergibt sich, dass in dem Kapitel der Marktforschung, ein Einblick in den Bereich der Experteninterviews gegeben werden muss. Die erhaltenen Informationen werden anschließend analysiert, was anhand des Analyseschemas zur Branchenstruktur nach Porter erfolgt. Einen theoretischen Überblick zu diesem Thema gibt es in Punkt 4 *Aktuelle Erkenntnisse zur Branchenstrukturanalyse*. Um aus den gewonnenen Informationen, durch die Interviews und die Branchenstrukturanalyse, einen Mehrwert zu erzielen, wird eine Markenpositionierung entwickelt. Um die Vorgehensweise im praktischen Teil besser nachvollziehen zu können, schließt der theoretische und konzeptionelle Teil mit einem Einblick in diesen Bereich ab. Abschließend erfolgen Analyse und Präsentation der Ergebnisse. Neben dem Aufbau der Bachelorarbeit ist es entscheidend, welche Methoden zur Bearbeitung der Problemstellung eingesetzt werden. Wieso die jeweiligen Methoden oder Analyseschemata gewählt werden, wird im nächsten Punkt erläutert.

### **1.3 Welche Methoden werden verwendet?**

Zur Zielerreichung wurden Experteninterviews (Erhebungsmethode) zur aktuellen Marktsituation geführt. Hier sollen Experten, aus verschiedenen Bereichen, mit unterschiedlichen Blickwinkeln, befragt werden, um einen möglichst objektiven Überblick zu erhalten. Aufgrund der Neuheit des Produktes können so wichtige und relevante Informationen aus erster Hand gewonnen werden, die in Statistiken oder Literatur noch nicht wiedergegeben sind. Die befragten Personen kennen sich mit der Materie aus und können somit auf die gestellten Fragen fachmännische und korrekte Antworten geben. Aus diesen Befragungen, der Literaturrecherche und der Auswertung von vorhandenen Daten, soll abschließend ein Gesamtbild erkennbar werden und die Ausgangsfrage somit beantwortet werden können. Als Analyseschema, an dem sich die Bachelorarbeit orientiert, dient die Branchenstrukturanalyse nach PORTER (2013). Diese wird gewählt, da sie die wesentlichen Beziehungen des Unternehmens zu seinem Umfeld berücksichtigt und sich auf den Kern der Branche konzentriert.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Porter 2013, S.37

## 2 Theoretische Grundlagen zur Vermarktung von innovativen Produkten

Um den praktischen Teil nachvollziehen zu können, werden im theoretischen und konzeptionellen Teil die grundlegenden Kenntnisse über die angewendeten Bereiche vermittelt. Die Vorgehensweise in dieser Bachelorarbeit erfolgt wie in Punkt 1.2 *Aufbau der Arbeit* beschrieben. Begonnen wird mit einer Einführung zu dem Kernthema, der Vermarktung von innovativen Produkten.

### 2.1 Innovationen in mittelständischen Unternehmen

Wie in der Einleitung erwähnt, wird sich diese Bachelorarbeit auf die Vermarktung von innovativen Produkten durch ein mittelständisches Unternehmen beziehen. Innovationen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen, welche als Kernobjekt des unternehmerischen Handelns angesehen werden. Aufgrund von personellen und finanziellen Engpässe müssen die Gewinnung und das Management von Innovationen sehr systematisch und bedacht ablaufen. Hier kommt einem mittelständischen Unternehmen oftmals der Vorteil zu Gute, dass die Entscheidungswege sehr kurz sind, eine Nähe zum Kunden vorhanden ist und jeder Mitarbeiter stark in das Projekt mit eingebunden ist.<sup>2</sup> Neue Produkte versprechen hohe Chancen am Markt, die sich in zukünftigen Erträgen niederschlagen sollen. Neben möglichen Erträgen gibt es auch das Risiko der Fehlinvestitionen und somit des Verlusts von hohen Beträgen.<sup>3</sup> Die Märkte werden immer dynamischer, diskontinuierlicher und komplexer. Diese Veränderungen in den Rahmenbedingungen des Wirtschaftens bergen komplizierte Herausforderungen für mittelständische Unternehmen. Die Unternehmen müssen sich über ihre eigenen Chancen und Risiken bewusst sein. Sie müssen das Wettbewerbsumfeld genauestens kennen und eine marktorientierte Unternehmensstrategie aufbauen. Es reicht nicht mehr aus nur zu produzieren und zu verkaufen. Der Markt erwartet, dass Leistungen angeboten werden, welche für den Kunden Probleme lösen können.<sup>4</sup> Bis diese Prozesse oder Produkte auf dem Markt integriert sind, ist ein großer Aufwand von Nöten. Ein Problem dabei ist, dass dieser Prozess, von der Entwicklung eines innovativen Produktes bis zur Einführung in den Markt, durch ein hohes Maß an Kom-

---

<sup>2</sup> Vgl. Meyer 2013, S.220

<sup>3</sup> Vgl. Steinhoff/Trommsdorff 2013, S.2

<sup>4</sup> Vgl. Zanger 2013, S.194

plexität und Unsicherheit gekennzeichnet ist.<sup>5</sup> Die *Abbildung 1* zeigt den groben Ablauf im Prozess der Innovationsentwicklung.

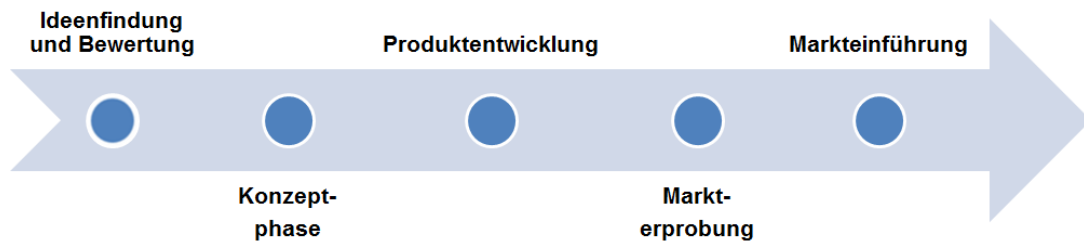


Abbildung 1: Innovationsprozess<sup>6</sup>

Jeder Innovationsprozess beginnt mit einer Ideenfindung und Bewertung. Wie komplex diese Ideenfindungsphase wird, hängt davon ab, ob ein bereits existierendes Produkt modifiziert oder eine echte Neuheit entwickelt werden soll. In diesem Schritt wird auch bestimmt, ob das Produkt aktuelle, latente oder zukünftige Kundenbedürfnisse ansprechen soll. Aktuelle Bedürfnisse sind dem Kunden bekannt und bewusst. Latente Bedürfnisse existieren bereits, sie sind dem Kunden allerdings noch nicht bewusst. Der schwierigste Fall ist die Erkennung von zukünftigen Bedürfnissen, da diese weder bekannt, noch bewusst sind und damit komplett neu entwickelt werden müssen. Um neue Ideen zu generieren, greift die Praxis häufig auf Kundenzufriedenheitsanalysen zurück. Hier werden auf Basis von bestehenden Produkten die Erwartungen der Endkunden ersichtlich. Die daraus gewonnenen Indizien können für Produktverbesserungen und neue Ideen verwendet werden.<sup>7</sup> Um aus den gewonnenen Ideen, lohnenswerte Ideen herauszufiltern, bietet sich eine Checkliste an, da eine schnelle, einfache und eindeutige Bewertung der Stärken der potenziellen Innovationen möglich ist.<sup>8</sup> Ein Nachteil dieser Bewertungsart ist die fehlende Objektivität. Die in der Feinauswahl weiterhin vorhandenen Ideen werden genauer geprüft und einer Wirtschaftlichkeitsanalyse unterzogen. Nach dieser Analyse wird entschieden, ob eine Weiterverfolgung dieser Ideen ökonomisch vorteilhaft erscheint. Übersteht eine Idee die erste Phase, folgt in der Konzeptphase eine verbale und visuelle Beschreibung des Neuproduktes. Weiter werden die, für den Kunden entscheidenden, Produktmerkmale abgeleitet. Anschließend wird dieses erste Konzept in weiteren Befragungen dem potenziellen Endkunden vorgestellt und von ihm bewertet. Erfolgsversprechende Konzepte treten danach in die

---

<sup>5</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.228

<sup>6</sup> In Anlehnung an Kollmann/Pohl/Weiber 2006, S.108

<sup>7</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.230

<sup>8</sup> Vgl. Burmester/Vahs 2005, S.199

Produktentwicklungsphase ein. Zuerst wird ein Prototyp entwickelt und auf die tatsächliche Funktionsfähigkeit hin geprüft. Oftmals stellt sich dabei heraus, dass das geplante Produkt technisch nicht exakt umzusetzen ist. An dieser Stelle greift die Forschungsabteilung ein und versucht Lösungen für das Problem zu finden, um ein am Ende funktionierendes Produkt zu entwickeln. Ist dieses Produkt vorhanden, wird es vor der endgültigen Markteinführung getestet. In der ersten Phase werden technisch-funktionale Tests durchgeführt, um Mängel zu erkennen. Sind diese Tests bestanden, wird das Produkt am Markt getestet.<sup>9</sup> Hier empfiehlt es sich auf Testpersonen oder Organisationen zurückzugreifen, die vertrauenswürdig sind und bei denen nicht davon ausgegangen werden kann, dass sie eigene Interessen vertreten. Dies hat den Hintergrund, dass die Produkte zu diesem Zeitpunkt noch nicht durch Patente rechtlich geschützt sind.<sup>10</sup> Nachfolgend wird ein breit angelegter Markttest durchgeführt, in dem die Marketing-Instrumente und der Marketing-Mix getestet werden. Sind alle Tests erfolgreich verlaufen, kommt es zur Markteinführung. In dieser Phase ist besonders entscheidend, wann das Produkt auf dem Markt erscheinen soll, ab wann es beworben wird und in welcher Form die Vermarktung stattfinden soll.<sup>11</sup>

## 2.2 Marketing in mittelständischen Unternehmen

Um die Innovationen ordentlich vermarkten zu können, ist es entscheidend, seinen Markt zu kennen. Das Marketing ist dafür vorhanden, die Anforderungen der Märkte frühzeitig zu erkennen und zu befriedigen.<sup>12</sup> Marketing kann demnach als die bewusste marktorientierte Führung des Unternehmens gesehen werden und beinhaltet Planung, Koordination und Kontrolle der auf den Markt ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Dauerhaft sollen so die Kundenbedürfnisse befriedigt und die Unternehmensziele erfüllt werden.<sup>13</sup> In mittelständischen Unternehmen ist die systematische Entwicklung von Marketingstrategien, unter Einsatz der geeigneten Instrumente und Methoden, noch wenig verbreitet. Oftmals haben Führungskräfte Vorstellungen von den Stärken und Schwächen des Unternehmens und können die voraussichtliche Entwicklung einschätzen. Zeitprobleme, Informationsdefizite, instrumentale und methodische Defizite können nicht überwunden werden und operative Instrumente wie Umsatz, Kosten und Rentabilität stehen im Vordergrund. Um langfristigen Erfolg zu garantieren, ist jedoch

---

<sup>9</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.233ff.

<sup>10</sup> Vgl. Siegart, 1974, S.144

<sup>11</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.239

<sup>12</sup> Vgl. Zanger 2013, S.194

<sup>13</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2012, S.8ff.

die systematische und strategische Arbeit notwendig. Die Strategien von großen Unternehmen identisch zu übertragen ist nicht zielführend. Wissenschaftliche Erkenntnisse und Erfahrungen müssen in jedem Fall hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit kritisch hinterfragt werden. Um einen funktionierenden Marketingmanagementprozess zu entwickeln, ist es erforderlich systematisch und schrittweise vorzugehen. Zu Beginn eines jeden Prozesses steht die Marktanalyse. Sie bezieht sich auf interne und externe Rahmenbedingungen. Ein Problem für mittelständische Unternehmen ist, dass sie oftmals nur schwierig an externe Daten gelangen oder relevante Informationen nicht verwenden. Wird diese Analyse in korrekter Art und Weise angewendet, dann sollte die Analyse Informationen über die Marktchancen in den nächsten Jahren aufzeigen, Innovationsfelder aufdecken, Zielgruppen erkennen, Kernkompetenzen ausbauen und Stärken sowie auch Schwächen herausfiltern. Im nächsten Schritt sollen die strategischen Ziele dargestellt werden. Es ist entscheidend zu wissen, in welche Richtung das Unternehmen sich entwickeln wird. Des Weiteren wird geklärt, was passiert, wenn das Unternehmen die aktuellen Strategien weiter verfolgt. Aus diesen Antworten erfolgt eine Generierung von strategischen Alternativen der Unternehmensentwicklung. Zukünftige Kundengruppen und Marktsegmente werden festgelegt. Produkte und Leistungen sind unter Preis-Qualitäts-Merkmalen darzustellen und das Verhalten gegenüber dem Wettbewerb ist zu bestimmen. Im vierten Schritt werden die gefundenen Alternativen hinsichtlich der Zieleinhaltung bewertet. Als Hilfestellung kann hier eine Nutzwertanalyse dienen. Im abschließenden Schritt ist darüber zu entscheiden, wie die Implementierung ablaufen soll. Wichtig ist, welche konkreten Maßnahmen, mit welchen Ressourcen und in welcher Reihenfolge angewendet werden sollen.<sup>14</sup> Generell gilt, dass sich eine Informationsgrundlage zur Entwicklung einer Marketingstrategie nur ergibt, wenn eine Analyse zur wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, rechtlich-politischen, technologischen und ökologischen Umgebung erfolgt. Ebenso müssen die internen betriebswirtschaftlichen Unternehmensinformationen wie Ressourcen, Personal und Know-how berücksichtigt werden.<sup>15</sup>

## 2.3 Anforderungen an das Innovationsmarketing

Besonders interessant wird es, wenn die Bereiche der innovativen Produkte und der Vermarktung zusammengeführt werden. Dem Innovationsmarketing kommt eine immer größer werdende Bedeutung zu Teil. Hohe Investitionen in neue Produkte und verschiedene Misserfolge haben eine Problemstellung erkennbar werden lassen. Unter-

---

<sup>14</sup> Vgl. Zanger 2013, S.200ff.

<sup>15</sup> Vgl. Zanger 2013, S.203

nehmen versuchen Gründe für Erfolg und Misserfolg zu finden, um die Sinnhaftigkeit eines Vorhabens besser bestimmen zu können. Viele verschiedene Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung eines Vorhabens können auf den Bereich des Marketings zurückgeführt werden. Diese Faktoren beziehen sich eher auf das Verhalten der Endkunden und der Wettbewerber, als auf technische Eigenschaften. Das Zielkundenverhalten hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wenn neue Moden und Trends auf einem Markt erscheinen, kann dieser Markt komplett verändert oder stark beeinflusst werden. Neue Regeln und Erwartungen entstehen, welche die Vermarktung erschweren. Ein weiteres Problem ist die Informationsübersättigung der Endkunden. Zu viele Informationen führen dazu, dass die Informationsneigung der Zielkunden abnimmt und der Innovationsnutzen nicht zielbringend herausgestellt werden kann.<sup>16</sup> Ein weiteres Problem ist, dass bei der Vermarktung von Innovationen keine große Wissensgrundlage vorhanden ist. Es gibt wenig allgemeine Theorieansätze oder allgemeingültige Erfolgsfaktoren.<sup>17</sup> Unternehmensintern existieren ebenfalls Probleme. Die Strategie der maximalen Effizienz kann Unternehmen sehr stark spezialisieren und bürokratisieren. Dies führt dazu, dass langfristige und zukunftsorientierte Innovationsaufgaben vernachlässigt werden. Oftmals führt es von Seiten eines Unternehmens dazu, dass sie ein gutes technisches Produkt entwickelt haben, für das allerdings kein passender Markt vorhanden ist oder die Preisbereitschaft der Kunden nicht ausreicht, um die Kosten zu decken.<sup>18</sup> Ein weiteres Problem des Innovationsmarketings kann darin liegen, dass für eine vergleichsweise hochgradige Innovation eine neue Produktkategorie anhand der Marktbedürfnisse etabliert werden muss. Das neue Produkt muss bei dem Endkunden zielgerichtet positioniert werden. Die nutzenstiftenden Merkmale und die Überlegenheit gegenüber alten Produkten oder den Produkten der Konkurrenz müssen klar erkennbar sein.<sup>19</sup> Um selber zu erkennen, wo die eigenen Vorteile gegenüber der Konkurrenz liegen und wie die Vermarktung vorangetrieben werden soll, ist es entscheidend, seine Branche genauestens zu kennen. Ein geeignetes Instrument zur Marktanalyse ist die Marktforschung, da sie die systematische Sammlung, Aufbereitung, Analyse und Interpretation von Daten vorantreibt.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Steinhoff/Trommsdorff 2013, S.1ff.

<sup>17</sup> Vgl. Steinhoff/Trommsdorff 2013, S.9

<sup>18</sup> Vgl. Steinhoff/Trommsdorff 2013, S.1ff.

<sup>19</sup> Vgl. Steinhoff/Trommsdorff 2013, S.39ff.

<sup>20</sup> Vgl. Pfohl 1997, S.181

### 3 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen in der Marktforschung

Um diese Analyse voranzutreiben werden Informationen benötigt. „Informationen bilden die Basis für die Steuerung des Unternehmensgeschehens, das aus einer Vielzahl interdependenter Aktivitäten besteht. Unternehmensführung kann, entsprechend abstrahiert, als ein fortwährendes Treffen von Entscheidungen angesehen werden.“<sup>21</sup> Um diese Management-Entscheidungen treffen zu können, wird die Marktforschung benötigt. Die Marktforschung ist ein Informationsgewinnungsprozess. In diesem Prozess wird festgelegt, welche Informationen relevant sind und benötigt werden. Ebenso wird ermittelt, welche Personen oder Quellen befragt werden müssen, um die jeweiligen Informationen zu erhalten. Es ist nicht ausreichend, nur zu wissen, wo sich die benötigten Informationen befinden. Eine genaue Strategie, wie diese Informationen beschafft oder erhoben werden können, ist ebenfalls erforderlich. Nach dem Erhalt der Informationen müssen diese verdichtet, aufbereitet und an die richtigen Entscheidungsträger weitergeleitet werden. Die Marktforschung ist also ein Prozess aus Informationsgewinnung und -verwertung.<sup>22</sup> Unter dem Begriff Marktforschung lassen sich demnach alle Arten der Informationsbeschaffung eingliedern, die im obigen Sinne der Unternehmensführung im Bereich der Planung, Entscheidungsfindung und Kontrolle der Marktbearbeitung dienen.<sup>23</sup>

#### 3.1 Relevanz der Marktforschung

Oftmals sind die Probleme in einem Unternehmen offensichtlich. Der Anstoß zu einem Entscheidungsprozess kann in solchen Fällen von verschiedenen Seiten erfolgen. Ein Problem kann sein, dass die gesteckten Ziele eines Unternehmens nicht erreicht wurden oder die Weiterentwicklung verpasst wurde. Möglicherweise ist allerdings kein offensichtliches Problem vorhanden, welches gelöst werden muss. In solchen Fällen ist es eine wesentliche Aufgabe der Marktforschung nach Chancen zu suchen und diese als solche zu erkennen. Um diese Chancen aufzudecken, müssen alle Faktoren wie vergangene oder gegenwärtige unternehmensinterne Gegebenheiten und externe Daten analysiert werden.<sup>24</sup> Wird diese Aufgabe erfolgreich erfüllt, ist die Marktforschung

---

<sup>21</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S.20

<sup>22</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.162

<sup>23</sup> Vgl. Keller/Klein/Tuschl (Hrsg.) 2015, S.2

<sup>24</sup> Vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2004, S.22



ein Werkzeug, welches frühzeitig Trends und ungedeckte Marktpotenziale aufdecken kann. Des Weiteren kann die Marktforschung in diesem Fall neue gute Produktideen fördern und schlechte Produktideen vor einer kostenintensiven Markteinführung ausbremsen. Weiterhin kann sie bestehende Angebote verbessern und die Unternehmenskommunikation zielführender gestalten. Sie analysiert ständig die Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Zielmärkten. Dies kann dazu führen, dass die Erneuerung und die Selektion im Markt schneller und kostengünstiger ablaufen kann. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht senkt die Marktforschung Kosten und erhöht die Anpassungsgeschwindigkeit. Marktforschung ermöglicht, die Überlebenswahrscheinlichkeit eines Unternehmens am Markt zu steigern. Sie kommt in wesentlichen Bereichen der Unternehmenssteuerung wie Planung, Entscheidungsfindung und Erfolgskontrolle zum Einsatz.<sup>25</sup> Ebenso generiert die Marktforschung als forschungsnahe Branche laufend neue und verbesserte Instrumente. Neben den grundlegenden Aufgaben der empirischen Forschung, wie Reliabilität und Validität, werden zunehmend auch Ziele wie Effizienz, Schnelligkeit und Kommunizierbarkeit berücksichtigt.<sup>26</sup>

## 3.2 Organe der Informationsbeschaffung

Marktforschung wird für die Betriebe immer wichtiger. Dass die Marktforschung ein wachsender Markt ist, zeigt unter anderem der Jahresbericht 2013 des Arbeitskreises Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.. Aus diesem Bericht geht hervor, dass der Umsatz der Mitgliedsinstitute in den Jahren von 2001 bis 2013 von rund einer Milliarde auf über zwei Milliarden Euro angewachsen ist.<sup>27</sup> Eine wesentliche Frage ist also nicht ob, sondern in wie fern die Marktforschung am produktivsten in den Steuerungsprozess eingebunden werden kann.<sup>28</sup> MEFFERT (1992) sagt: „Eine betriebliche Marktforschungsabteilung, die entsprechende Personalkapazitäten benötigt, sollte prinzipiell nur dann eingerichtet werden, wenn die Marketingforschung für die betreffende Unternehmung einen gewissen Stellenwert besitzt und wenn regelmäßige und vom Umfang bedeutende Marktforschungsaufgaben anstehen.“<sup>29</sup>

Wer für ein Unternehmen die Marktforschung betreibt, ist eine Make-or-Buy-Entscheidung, also eine Entscheidung über die Eigenfertigung oder den Fremdbe-

---

<sup>25</sup> Vgl. Keller/Klein/Tuschl (Hrsg.) 2015, S.2

<sup>26</sup> Vgl. Keller/Klein/Tuschl (Hrsg.) 2015, S.6

<sup>27</sup> Vgl. Jahresabschlussbericht ADM 2013 S.21

<sup>28</sup> Vgl. Keller/Klein/Tuschl (Hrsg.) 2015, S.4

<sup>29</sup> Meffert 1992, S.372

zug.<sup>30</sup> Es gibt demnach zwei Alternativen für ein Unternehmen. Die Marktforschung kann auf betrieblicher Eigenleistung beruhen oder durch Fremdbezug gewonnen werden.

Ob es sinnvoll ist, eine betriebliche Marktforschung zu führen, hängt unter anderem vom Stellenwert der Marktforschung im Unternehmen, als auch von dem Angebot der externen Marktforscher und jeweiligen Institute ab. Für die betriebliche Marktforschung spricht, dass diese ein höheres Problembewusstsein entwickeln kann, als ein Institut. Des Weiteren kann verhindert werden, dass die eigene Marktforschungskompetenz verloren geht. Außerdem wird erhofft, dass eine eigene Marktforschungsabteilung diskreter mit der Problemstellung oder mit gewonnenen Informationen umgeht, als dies bei einem Institut der Fall wäre. Gegen eine betriebliche Marktforschung spricht die glaubhaftere Objektivität der Institute. Weitere Vorteile sind der problemlose Wechsel des Instituts bei Unzufriedenheit und das Kosten für die Marktforschung nur dann anfallen, wenn ein Institut in Anspruch genommen wird.<sup>31</sup> Ebenfalls spricht für die Institute, dass mittlerweile eine große Anzahl an verschiedenen Themen und Methoden existiert, welche einen hohen Grad an Spezialisierung erfordern. Dies ist in den meisten Betrieben nicht mehr zu leisten und muss an entsprechend ausgerichtete Dienstleister ausgelagert werden.<sup>32</sup>

### 3.3 Vorgehensweise der Marktforschung

Um den benötigten Informationsbedarf bestimmen zu können, muss die Problemstellung genauestens genannt und beschrieben werden. Erst aus dieser Problemstellung ergibt sich der Informationsumfang und somit eine Arbeitsgrundlage. Ebenso wird Anhand der Problemstellung die Bezugsquelle der Informationen ermittelt. Als Bezugsquelle können unternehmensinterne, sowie unternehmensexterne Quellen dienen. Als interne Quellen sind unter anderem Statistiken über Auftrags- und Absatzentwicklung, Informationen von Außendienstmitarbeitern und vorhandene Marktstudien zu erwähnen. Als externe Quellen können Onlinedatenbanken von Informationsdienstleistern, Unternehmenswebseiten und amtliche Statistiken gelten.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Drosse 2014, S.149

<sup>31</sup> Vgl. Berekoven /Eckert/Ellenrieder 2004, S.39

<sup>32</sup> Vgl. Keller/Klein/Tuschl (Hrsg.) 2015, S.5

<sup>33</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.163

Die jeweiligen Quellen können des Weiteren in Sekundärquellen und Primärquellen untergliedert werden (*Siehe Abbildung 2*). Welche hiervon gewählt wird, ist abhängig von der zu erwartenden Qualität der Ergebnisse, der personellen Verfügbarkeit und dem mutmaßlichen Zeit- und Kostenaufwand.<sup>34</sup> Informationen aus Sekundärquellen sind bereits vorhandene Datenmaterialien. Diese Daten wurden bereits persönlich oder von Externen für andere Zwecke erhoben und lassen sich auf die eigene Problemstellung anwenden. Sekundärquellen haben den Vorteil, dass diese in der Regel günstiger als Primärerhebungen und in den meisten Fällen schneller zu beschaffen sind. Manche Daten, wie volkswirtschaftliche Gesamtdaten, sind für das einzelne Unternehmen auch unmöglich zu eruieren.<sup>35</sup> Primärdaten sind dagegen Daten, welche durch Beobachtungen oder Befragungen generiert werden.<sup>36</sup>

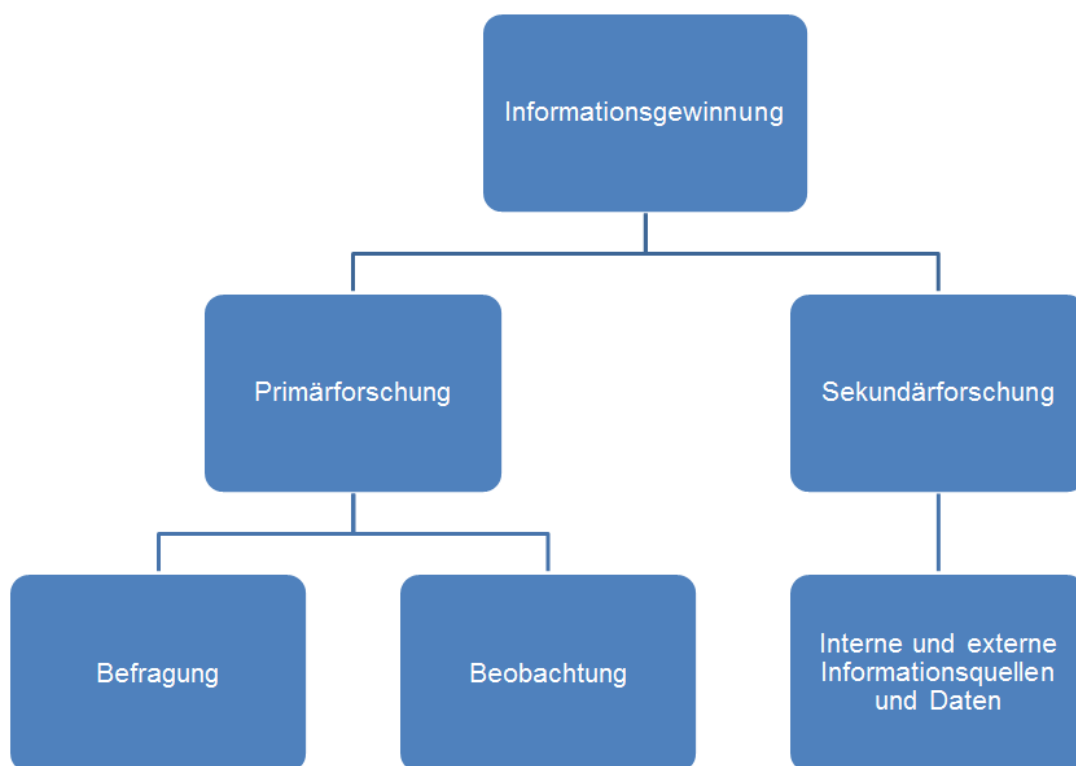


Abbildung 2: Informationsbeschaffungsprozess<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Berekoven /Eckert/Ellenrieder 2004, S.35

<sup>35</sup> Vgl. Berekoven /Eckert/Ellenrieder 2004, S.42

<sup>36</sup> Vgl. Berekoven /Eckert/Ellenrieder 2004, S.49

<sup>37</sup> In Anlehnung an Dettmer et al. 1999, S.565

Ebenfalls muss neben der Informationsquelle über die Methodenelemente, wie Standardisierungsgrad und Kommunikationsweise, entschieden werden. Auch der Erhebungsrahmen, die Entwicklung eines Fragebogens oder der Ablauf einer Beobachtung, muss festgelegt werden. Ob die Durchführung persönlich realisierbar ist oder ob Unterstützung benötigt wird, ist ebenfalls im Vorfeld der Untersuchung festzulegen. Bei der Auswertung stellt sich die Frage, ob diese persönlich durchgeführt werden kann oder extern erarbeitet werden muss. Aus der Analyse und der Interpretation der Erhebungsgrundlage werden Resultate abgeleitet, welche zur Beantwortung der Ausgangsfrage oder der Problemstellung dienen.<sup>38</sup>

### 3.4 Marktforschung für Produktinnovationen

Gegenüber der traditionellen Marktforschung birgt die Marktforschung für Produktinnovationen bestimmte Besonderheiten. Sie ist häufig mit einer großen Unsicherheit verbunden, da es sich um etwas tendenziell Neues handelt. Wenn ein Endkunde nach seiner Akzeptanz gegenüber einem Produkt befragt wird und bei seiner Einschätzung von einer hohen Nachfrage ausgeht, können naive Meinungen auftreten. Die Bedürfnislage am Markt kann noch nicht weitreichend entwickelt sein, um den Nutzen des Produktes zu erkennen. Ebenso kann die langfristige Veränderung der Rahmenbedingungen für die Nutzung des Produktes aktuell noch unvorstellbar sein oder die Antworten entsprechen Wunschvorstellungen. Des Weiteren müssen zum Beispiel Wechselwirkungen, Nebenwirkungen, Preise, Technologiefolgen, Qualitätsvorstellungen, Wettbewerbsreaktionen sowie die Akzeptanz beim Handel mit Bedacht und gut abgeschätzt werden.<sup>39</sup> Das Innovationsmarketing hat hohe Anforderungen an strategisch relevante Informationen. Langfristige Prognosen von komplexen Systemen sind unmöglich. Dennoch muss der Innovator langfristig vorrausschauen und trotzdem kurzfristig sensibel sein.<sup>40</sup>

### 3.5 Methoden der Marktforschung

Wichtig für die Wahl der Methode ist generell, dass die Durchführung objektiv geschieht und somit, unabhängig vom Beobachter oder Befrager, das gleiche Ergebnis erzielt wird. Des Weiteren muss die Untersuchung Validität vorweisen. Sie muss dem-

---

<sup>38</sup> Vgl. Berekoven /Eckert/Ellenrieder 2004, S.35

<sup>39</sup> Vgl. Steinhoff/Trommsdorff 2013, S.185ff.

<sup>40</sup> Vgl. Steinhoff/Trommsdorff 2013, S.196

nach das messen, was gemessen werden soll. Systematische Fehler, die durch veränderte Umweltbedingungen (zum Beispiel der Marktaustritt eines Konkurrenten) entstehen können, müssen ausgeschlossen werden. Eine weitere Überprüfung ist die Reliabilität. Die Reliabilität soll gewährleisten, dass bei aufeinanderfolgender Anwendungen der Befragung oder Beobachtung, unter gleichen Bedingungen, die gleichen Resultate geliefert werden. Nur so kann die Informationsgewinnung zuverlässig sein.<sup>41</sup>

Je nach Art der Informationsgewinnung lassen sich mehrere Methoden unterscheiden. Eine Möglichkeit der Informationsgewinnung liegt im Bereich der Beobachtung. Bei der Beobachtung wird eine umfassende Erkenntnisgewinnung über den Untersuchungsgegenstand erzielt. Dieser Untersuchungsgegenstand wiederum wird persönlich (zum Beispiel durch einen Außendienstmitarbeiter) oder durch technische Einrichtungen (zum Beispiel Blickaufzeichnungsgeräte) beobachtet. Ein Nachteil dieser Methode ist, dass keine verhaltensrelevanten Merkmale, wie Einstellungen, zu einem Leistungsangebot, erhoben werden können. Um Erkenntnisse auch über diese Merkmale zu erhalten, ist es ratsam, in solchen Fällen ebenfalls Befragungen hinzuzuziehen. Welche Befragungsart sinnvoll ist, hängt von vielen Kriterien ab. Wird ein möglichst genauer Erhebungswunsch benötigt, ist es sinnvoll, eine persönliche Befragung durchzuführen. Diese sollte, trotz höherer Kosten, dem telefonischen Interview vorgezogen werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Befragung per Internet. Hier bietet sich eine Online-Befragung mittels elektronischer Fragebögen an. Ein Nachteil der Internetbefragung ist, dass nicht alle Bevölkerungsgruppen angesprochen werden können, da besonders ältere Menschen dieses Kommunikationsmittel nicht nutzen. Dies ist hauptsächlich in der B2C-Marktforschung ein Problem. In der B2B-Marktforschung ist davon auszugehen, dass die Bedeutung von Online-Befragungen künftig wächst.<sup>42</sup> Besonders bei mittelständigen Unternehmen eignet sich, aufgrund der Nähe zum Kunden, als Methode der Primärforschung, eine persönliche oder telefonische Befragung. Persönlich kann dies auf Messen, Workshops oder durch Außendienstmitarbeiter realisiert werden. Durch einen engen persönlichen Kontakt können sich hier sogar Vorteile gegenüber Großunternehmen herauskristallisieren.<sup>43</sup>

Für die Erhebung der Daten dieser Bachelorarbeit ist der persönliche Kontakt ebenfalls wichtig. Die benötigten Informationen sind nicht in der Literatur vorhanden und können auf einem anderen Wege ebenfalls nicht beschafft werden. Aus diesem Grund wurde das Experteninterview als geeignete Methode erachtet. Da das Experteninterview eine

---

<sup>41</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.167

<sup>42</sup> Vgl. Backhaus/Voeth 2014, S.166

<sup>43</sup> Vgl. Zanger 2013, S.205

zentrale Rolle für die Zielerreichung spielt, wird im Folgenden näher auf die Aufgabe, die Arten, sowie auf die Vorgehensweise, eingegangen.

### 3.5.1 Experteninterview

Wie bereits erwähnt, ist das Experteninterview im Bereich der Befragung anzusiedeln. Der Begriff „Experte“ etablierte sich erst im Laufe des 19. Jahrhunderts, im Zuge der Ausdifferenzierung der Gesellschaft. Der Experte und das damit verbundene Expertenwissen spielt inzwischen in der modernen Gesellschaft eine zentrale Rolle. Nicht nur in der Technik und der Wissenschaft, sondern in praktisch allen Bereichen des heutigen Lebens ist dieses Wissen elementar.<sup>44</sup>

Wie bei jeder Methode hat auch das Experteninterview viele Vor- und Nachteile. Das größte Problem einer solchen Interviewform ist sicherlich, dass in vielen Fällen dem Experten vertraut werden muss, da keine Möglichkeit vorhanden ist, die von dem Experten erhobenen Wahrheitsansprüche zu kontrollieren oder die von ihm konstruierten Verfahren und Apparate zu prüfen. Die Äußerungen des Experten müssen demnach als Tatsache oder als subjektive Deutung verstanden werden. Wie die Äußerungen im Endeffekt verstanden werden, hängt vom Standpunkt des Interviewers ab und bezeichnet keine Eigenschaft des Experten.<sup>45</sup> Generell gilt, die Teilnahme an einem Experteninterview erfolgt freiwillig. Wird ein Interviewpartner, aufgrund der Organisationshierarchie, dazu verpflichtet an dem Interview teilzunehmen, kann dies zu Problemen führen. In einem solchen Fall ist die Gesprächsbereitschaft eher gering und es können keine guten Ergebnisse erzielt werden.<sup>46</sup> Ein wichtiger Vorteil des Experteninterviews ist, dass es eine Form der Wertschätzung ist, welche zu einer Art Gegenleistung in Form von Informationen anregt. Durch Nachfragen und Steuerung des Interviews wird signalisiert, dass der Interviewpartner wichtig ist. In diesem Fall wird sich der Interviewte mehr Mühe geben als bei anderen Erhebungsmethoden.<sup>47</sup> Ein weiterer Vorteil für das Experteninterview ist, dass dieses Wissen oftmals auf anderem Wege nicht zu erlangen ist. Das Interview wird dann gewählt, wenn das Wissen eines Experten erhoben werden soll. Dies erfolgt in der Regel, wenn ein Wissensunterschied zwischen dem Befragten und dem Interviewer vorliegt.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.10

<sup>45</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.4ff.

<sup>46</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.89

<sup>47</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.69

<sup>48</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.17

Werden alle Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen und es erfolgt der Entschluss, dass das Experteninterview die richtige Methode darstellt, dann muss zwischen den verschiedenen Arten von Experteninterviews entschieden werden. Die drei Arten von Experteninterviews werden im Folgenden näher beschrieben.

### **Exploratives Experteninterview**

„Das Ziel explorativer Experteninterviews besteht in einer ersten Orientierung im Feld, in einer Schärfung des wissenschaftlichen Problembewusstseins und in der Hypothesengenerierung.“<sup>49</sup>

Aus diesem Grund sind explorative Experteninterviews häufig informatorische Interviews, in denen Informationen über das Umfeld des Untersuchungsbereichs in Erfahrung gebracht werden sollen. Die Interviews werden meist sehr offen geführt, um eine möglichst breite Menge an Informationen zu erhalten. Es können so unterschiedliche Interpretationen, Handlungsmaximen und Vorstellungen in den jeweiligen Bereichen ersichtlicher erscheinen. Das explorative Experteninterview wird genutzt, um einen möglichen Feldzugang und Kontakte zu den eigentlichen Befragungspersonen zu generieren. Dies macht ersichtlich, dass in einem solchen Fall nicht die inhaltliche Aufgabe an erster Stelle steht, sondern die organisatorische. Eine Vergleichbarkeit, Vollständigkeit und Standardisierbarkeit wird erst im späteren Verlauf der empirischen Forschung von Nöten sein.<sup>50</sup>

### **Systematisierendes Experteninterview**

Anders als bei dem explorativen Experteninterview, liegt das Erkenntnisziel eines systematisierenden Experteninterviews in der möglichst weitgehenden und umfassenden Erhebung des Sachwissens der Experten, bezüglich des Forschungsthemas. Systematisierende Experteninterviews werden mit einem ausdifferenzierten Leitfaden geführt und sollen vorhandene Lücken im aktuellen Forschungsstand schließen. Der Experte dient in einem solchen Interview als Ratgeber, von dem direkt in umfassender und analytischer Weise gelernt werden kann. Der Experte sollte in der Lage sein, das Wissen zu jeder Zeit reflexiv zur Verfügung zu stellen. Das Expertenwissen kann so direkt ab-

---

<sup>49</sup> Bogner/Littig/Menz 2014, S.23

<sup>50</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.23ff.

gefragt werden und es müssen keine besonderen Techniken angewendet werden, um verdecktes Wissen zu erhalten.<sup>51</sup>

### **Theoriegenerierendes Experteninterview**

Die dritte Variante der Experteninterviews ist das theoriegenerierende Experteninterview. Bei dieser Form des Interviews steht die subjektive Dimension des Expertenwissens im Mittelpunkt. Die Erhebung zielt auf das Deutungswissen der Experten ab und soll Handlungsorientierungen, implizite Entscheidungsmaximen, handlungsanleitende Wahrnehmungsmuster, Weltbilder und Routinen aufzeigen. In diesem Fall ist auch implizites Wissen relevant und es muss nicht zwingend reflexiv sein. Bei der Auswertung eines solchen Interviews muss darauf geachtet werden, dass ein systematischer Interpretations- oder Rekonstruktionsprozess angewendet wird. In einem theoriegenerierenden Experteninterview wird der Experte meist als Vertreter einer bestimmten Gruppe angesprochen und nicht als eigentliche Person angesehen. Des Weiteren ist hier nicht nur Fachwissen von Belang, sondern ebenso weiteres Wissen, wie Alltagsweisheiten oder „Bauernregeln“, welches für den professionellen Handlungsrahmen im jeweiligen Bereich relevant ist. Ein theoriegenerierendes Experteninterview zielt darauf ab, Zusammenhänge und Theorien in analytischer und interpretativer Auseinandersetzung mit dem empirischen Material zu erarbeiten und zu entwickeln. Das Interview wird demnach nicht so engmaschig wie das systematisierende Experteninterview geführt und dennoch nicht so offen wie das explorative Experteninterview. Es wird locker, mit einer gewissen thematischen Strukturierung, geführt.<sup>52</sup>

### **3.5.2 Vorgehensweise bei einem Experteninterview**

Um ein Experteninterview durchzuführen, bedarf es einer sorgfältigen Planung. Hierzu gehört die gründliche Entwicklung eines Interviewleitfadens, die nachvollziehbare Auswahl der zu befragenden Experten und die Entscheidung, wie die Sprachdaten dokumentiert werden können.<sup>53</sup>

#### **Erstellung eines Leitfadens für ein Interview**

---

<sup>51</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.24

<sup>52</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.25

<sup>53</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.27



Für die Vorbereitung und die Durchführung eines Experteninterviews werden Leitfäden entwickelt. Diese Leitfäden dienen der Strukturierung des Themenfeldes und als konkretes Hilfsmittel in der Erhebungssituation. Da Leitfäden in jeder Situation als gutes Orientierungsmittel verwendet werden können, muss ausreichend Zeit bei der Erstellung investiert werden.<sup>54</sup> Eine genaue Definition, was als Leitfaden verstanden werden kann, existiert nicht. Ein Leitfaden kann als allgemeine Sammlung von Themen gesehen werden, welche in dem jeweiligen Interview angesprochen werden sollen. Des Weiteren ist es möglich, konkrete Frageformulierungen mit in den Leitfaden aufzunehmen. Je nach Art des angewendeten Leitfadens kann die Länge erheblich variieren. Zur Entscheidungsfindung, welcher Leitfaden verwendet werden sollte, muss die Persönlichkeit des Interviewers herangezogen werden. Hier ist entscheidend, ob der Interviewer sich sicherer fühlt, wenn er auf konkrete Fragestellungen zurückgreifen kann oder ob ihn dies einengt. Erfolgt die Vorbereitung des Leitfadens gründlich, dann wird dieser in der Interviewsituation kaum benötigt. Er wird dann als Kontrolle angesehen, damit kein Themenaspekt vergessen wird. Ein Leitfaden besteht, bei einem circa ein- bis zweistündigem Interview, aus drei bis acht Seiten und sollte zu jedem Themengebiet ein paar Hauptfragen zur Orientierung beinhalten. Diese Hauptfragen müssen im Interview in jedem Fall gestellt werden, um die gewollte Richtung des Interviews und die damit verbundenen Informationen zu erhalten. Des Weiteren werden Ergänzungsfragen vorbereitet, die angewendet werden, wenn nicht genügend Informationen mit den Hauptfragen erhalten werden. Der Leitfaden sollte wie eine Gliederung aufgebaut sein, um eine schnelle Orientierung im Gespräch zu ermöglichen. Festzuhalten ist, dass eine Gesprächssituation nie genau vorherzusagen ist und sich viele Fragen erst in dem jeweiligen Gespräch ergeben. Oftmals verändert sich auch die Chronologie der Fragen in der Realität.<sup>55</sup>

Um einen Leitfaden zu entwickeln, ist eine Zusammentragung von Forschungsfragen und -Hypothesen wichtig, welche für die Beantwortung der Fragestellung von Relevanz sind. Diese Fragen müssen zunächst systematisiert und reduziert werden. Im nächsten Schritt wird geklärt, für welche Frage, welches Erhebungsinstrument zum Einsatz kommt. Besonders bei informatorischen Fragen ist zu überlegen, ob verlässlichere Quellen als Interviews genutzt werden können. Anschließend sollten nur noch die Fragen vorhanden sein, welche sich tatsächlich am besten mit einem Experteninterview beantworten lassen können. Die herausgefilterten Fragen werden nun in Themenblöcke eingegliedert und ihnen werden Oberbegriffe zugeordnet. Nach diesem Schritt

---

<sup>54</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.27ff.

<sup>55</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.28ff.

werden aus den Forschungsfragen spezielle Interviewfragen formuliert. Hier sollen die Forschungsfragen nicht nur umformuliert werden, sondern an die erwartete Gesprächssituation angepasst werden.<sup>56</sup>

Oftmals ist es erforderlich personen- bzw. funktionsbezogene Anpassungen an den Leitfäden vorzunehmen. Dies kann unter anderem an unterschiedlichen beruflichen Positionen, an der Disziplin oder der Ausbildung der befragten Personen liegen. Dies gilt besonders, wenn das Gesamtbild des Forschungsfeldes aus unterschiedlichen Informationsquellen generiert werden soll. In diesem Fall wächst der Kenntnisstand mit jedem Gespräch und manche Fragen können bereits beantwortet werden, während sich neue Fragen ergeben. Eine kontinuierliche Entwicklung des Leitfadens ist zwingend erforderlich.<sup>57</sup>

### **Wie erfolgt die Expertenauswahl für ein Interview?**

Nicht nur die Erstellung eines aussagekräftigen Leitfadens ist für den Erfolg einer Forschungsarbeit elementar, sondern auch die Auswahl der Experten. „Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für andere zu strukturieren.“<sup>58</sup>

Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über bestimmte Sachverhalte besitzen.<sup>59</sup> Ein Experte zu sein ist keine personale Eigenschaft oder Fähigkeit, sondern eine Zuschreibung. Diese Zuschreibung findet statt, wenn wir aufgrund unseres spezifischen Forschungsinteresses bestimmte Menschen mittels unserer Interviewanfragen als Experten adressieren. In dem jeweiligen Interview werden die gewählten Experten dazu befähigt, sich als Experte zu präsentieren und zu inszenieren. Bei der Expertenauswahl greifen wir in der Regel auf Personen zurück, die gemeinhin als Experten gelten; wir rekrutieren also auf gesellschaftliche Konventionen. Im Regelfall gelten Experten als Personen, die in herausgehobenen Positionen und in solchen Kontexten handeln. Experten sitzen beispielsweise in einer Expertenkommission, einem Beratungsgremium oder haben Professorentitel. Außerdem definiert sich der gesuchte Ex-

---

<sup>56</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.32ff.

<sup>57</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.30

<sup>58</sup> Bogner/Littig/Menz 2014, S.13

<sup>59</sup> Vgl. Gläser/Laudel 2004, S.10

perte immer über das spezifische Forschungsinteresse und die soziale Repräsentativität des Experten.<sup>60</sup>

Wer als adäquater Interviewpartner im Rahmen eines Forschungsprojektes geeignet ist, ist im jeweils konkreten Fall zu entscheiden. Nicht nur die Forschungsfrage ist für die Entscheidung ausschlaggebend, sondern auch die finanziellen und zeitlichen Ressourcen. Vorab muss geklärt werden, wer die relevanten Experten im jeweiligen Gebiet sind und ob ein Interview mit ihnen möglich ist. Dies kann durch Gespräche mit Personen aus dem Praxisfeld geschehen oder durch die Analyse von Medienberichten. Auch bei der Einschätzung der Wichtigkeit der jeweiligen Interviewpartner, können Gespräche mit vertrauten Personen des Untersuchungsfeldes weiterhelfen.<sup>61</sup> Ein Problem im Umgang mit Experten kann sein, dass Zugangsbarrieren bestehen und eine direkte Ansprache nicht möglich ist. Hier empfiehlt sich der Weg, die jeweiligen Sekretärinnen, Assistentinnen, oder bei großen Organisationen, die PR-Abteilung zu kontaktieren. Der jeweilige Kontakt muss nach der ersten Kontaktaufnahme überzeugt werden, dass ein Interview notwendig und sinnvoll für den Erfolg der Arbeit ist. Ein weiteres Zugangsproblem kann in Form von Zeitknappheit auftreten. Hier empfiehlt es sich, seine Arbeit als überaus wichtig darzustellen, damit es sich für den Experten ebenfalls lohnt, ein Gespräch einzugehen. Mögliche Anreize können hier die Hoffnung auf einen Zugewinn an nützlichen und verwertbaren Informationen für den Experten sein. Generell sollte beim Erstkontakt eine kurze Erklärung zu dem Forschungsvorhaben, seine Innovation und die große Bedeutung der Teilnahme des jeweiligen Experten an der Befragung erläutert werden.<sup>62</sup>

### **Durchführung eins Interviews**

Für die Durchführung des Interviews ist es wichtig zu entscheiden wie das Gespräch dokumentiert werden soll. Tonaufnahmen sind bei Experteninterviews sinnvoll, da hier auf die genauen Wortlaute des Gesprächs zurückgegriffen werden kann. Bei einer Verschriftlichung ist nur eine einfache Form der Dokumentation möglich, bei der im Nachhinein gegebenenfalls nur noch nachgearbeitet werden kann. Sollte der Gesprächspartner auf eine Verschriftlichung bestehen, dann ist es sinnvoll wenn eine zweite Person seitens des Forschers anwesend ist, welche sich ausschließlich um die

---

<sup>60</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.11

<sup>61</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.35

<sup>62</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.37ff.

handschriftliche Dokumentation kümmert und sich der Forscher auf die Befragung konzentrieren kann.<sup>63</sup>

Im Experteninterview selber, sollte der Interviewer die „Rolle des neutral fragenden, interessierten, vorinformierten Laien, der ein möglichst natürliches Gespräch mit dem Interviewpartner führt“<sup>64</sup> einnehmen. Der Beginn des Interviews kann geplant sein. Es ist sinnvoll, am Anfang für die Gesprächsbereitschaft zu danken und sich persönlich vorzustellen. Anschließend sollte das Thema kurz umrissen werden, mit Anpassungen an den bestimmten Hintergrund des Befragten. Ebenso sollte dem Befragten noch einmal der zeitliche Interviewrahmen und der Interviewablauf dargestellt werden. Hier ist es sinnvoll auf eventuell gewünschte Antwortformen hinzuweisen. Nach der Einführung wird die erste Frage gestellt, welcher eine besondere Bedeutung zukommt. Diese Frage darf nicht zu schwierig oder zu konfrontativ sein. Sie sollte dem Gesprächspartner die Möglichkeit geben, sich warm zu reden.<sup>65</sup> Neben dem Beginn des Interviews wird auch der Art und Weise der Fragestellung eine große Bedeutung zu Teil. Hier wird zwischen fünf verschiedenen Fragearten unterschieden. Eine Frageweise ist das erzählungsgenerierende Fragen. Bei dieser Vorgehensweise wird darauf abgezielt, eine längere, eigenständig strukturierte Darstellung zu erhalten. Bei dieser Frageform sollen in der Regel Ereignisse, Erlebnisse und Handlungen in Erfahrung gebracht werden. Ein Beispiel für eine solche Frage wäre: Wie sieht Ihr beruflicher Werdegang aus? Welche Stationen haben Sie durchlaufen? Eine weitere Frageform ist die Stellungnahme oder Bewertungsfrage. Diese Fragen sind abstrakter gestellt als die erzählungsgenerierenden Fragen. Hier zielt der Interviewer darauf ab, Einschätzungen und normative Beurteilung zu erhalten. Der Experte wird hier zu einem bestimmten Sachverhalt zum Beispiel wie folgt gefragt: Wie beurteilen Sie die Situation? Des Weiteren existieren Sondierungsfragen. Sondierungsfragen werden als Nachfragen eingeordnet. Sie sind Leitfragen untergeordnet und sollen den Befragten dazu anhalten, bei dem gewünschten Thema zu bleiben und dieses weiter auszuführen und genauer zu beschreiben oder zu erklären. Eine mögliche Frageformulierung ist: Was passiert da im Einzelnen? Können Sie das genauer schildern? Des Weiteren kommen Faktenfragen zum Einsatz, wenn bestimmte einzelne Daten benötigt werden. Hier können Fragen nach dem Alter, der Ausbildung oder Größe und Umsatz des jeweiligen Unternehmens gestellt werden. Es empfiehlt sich bei solchen standardisierten Fragen mit einem speziellen Fragebogen zu arbeiten, auf dem alle relevanten Zahlen und Daten eingetragen werden können. Die letzte Frageform ist die thematische Steuerung. Diese Fragen

---

<sup>63</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.40

<sup>64</sup> Gläser/Laudel 2004, S.182

<sup>65</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.59ff.

sollen den Interviewer unterstützen, von einem Fragenblock zu dem nächsten zu gelangen. Es kann hilfreich sein, mit einer Wiederaufnahme des bereits Gesagtem zu arbeiten. Es empfiehlt sich daher eine Fragestellung zu wählen wie zum Beispiel: Sie haben dies vorhin schon angesprochen, ich würde nun gerne etwas ausführlicher darauf zu sprechen kommen.<sup>66</sup>

Zum Abschluss des Gesprächs erfolgt ein weiterer Dank. Außerdem kann die Frage gestellt werden, ob es aus Sicht des Experten weitere interessante Gesprächspartner gibt oder wichtige Themengebiete sogar vergessen wurden.<sup>67</sup>

### **Auswertung eines Interviews**

Neben der Vorbereitung und der Durchführung eines Experteninterviews ist auch die Auswertung von hoher Bedeutung. Der erste Schritt bei der Analyse ist, zu entscheiden wie mit dem aufgezeichneten Interview umgegangen werden soll. Hier entscheidet erneut die Art des Interviews über die weitere Vorgehensweise. Bei explorativen und systematisierenden Experteninterviews reicht es oft aus, nur ein Interviewprotokoll anzufertigen, welches die benötigten Daten und Fakten in den Vordergrund stellt. Der genaue Wortlaut ist hier nicht zwingend erforderlich. Diese Daten oder Fakten besitzen wenig Interpretationsspielraum und können bereits thematisch vorsortiert werden und müssen nicht dem sequentiellen Ablauf des Gesprächs entsprechen. Anders ist die Sachlage bei Interviews, welche auf Deutungswissen abzielen. Hier ist der konkrete Wortlaut von großer Bedeutung, da dieser weitergehend untersucht werden muss. Aus diesem Grund wird die vollständige Transkription bevorzugt. Bei dieser Transkription sollte darauf geachtet werden, dass wichtige Pausen, etwa beim Nachdenken, oder entscheidende Betonungen kenntlich gemacht werden. Generell gilt, dass alles was notwendig ist, für die Verständlichkeit der Aussagen, in Klammern eingefügt wird. Ebenfalls sollte klar erkennbar werden, welche Aussage welcher Person zuzuordnen ist und ob es sich um eine einleitende Frage handelt.<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.62ff.

<sup>67</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.61

<sup>68</sup> Vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S.41ff.

## 4 Aktuelle Erkenntnisse zur Branchenstrukturanalyse

Die Informationen, die in einem Experteninterview gewonnen werden, haben alleine keinen großen Nutzwert. Um eine Sinnhaftigkeit zu erkennen, müssen im Nachgang bestimmte Fragen beantwortet werden können. In dieser Bachelorarbeit ist es wichtig, dass das Experteninterview dazu beiträgt, die Problemstellung zu beantworten. In diesem Fall werden die Antworten des Experteninterviews dazu verwendet, eine Branchenstrukturanalyse anzufertigen. Die wissenschaftliche Fundierung der Branchenstrukturanalyse beruht zum größten Teil auf den Erkenntnissen von Michael E. Porter. Michael E. Porter ist ein Wirtschaftswissenschaftler, Forscher, Autor, Berater, Referent und Lehrer. Seine umfangreiche Forschung ist in den Regierungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und akademischen Kreisen auf der ganzen Welt anerkannt. Seine Forschung hat zahlreiche Auszeichnungen erhalten, und er ist einer der meistzitierten Forscher in den Wirtschaftswissenschaften.<sup>69</sup>

„Die Branchenstruktur beeinflusst im starken Maße sowohl die Spielregeln des Wettbewerbs als auch die Strategien, die dem Unternehmen potenziell zur Verfügung stehen.“<sup>70</sup> Die Branchenstrukturanalyse wird als wichtiges Grundgerüst für die Formulierung der Wettbewerbsstrategie gesehen. Die Chancen in einer Branche entwickeln sich nicht zufällig. Die Intensität des Wettbewerbs ist auf der ökonomischen Struktur der Branche begründet und wird im Wesentlichen von fünf Kräften beeinflusst. Diese Kräfte sind die potenziellen neuen Konkurrenten, die Abnehmer, die Lieferanten, die Ersatzprodukte und die Wettbewerber in der Branche. Eine Analyse des Zusammenspiels dieser Kräfte gibt Aufschluss über das Gewinnpotenzial in der jeweiligen Branche. Dieses Gewinnpotenzial wird im langfristigen Ertrag des eingesetzten Kapitals ausgedrückt. Sind die Wettbewerbskräfte intensiv, wie in der Papier- oder Stahlbranche, dann sind die Gewinne nicht sehr spektakulär. Anders sieht dies in Branchen aus, in denen die Wettbewerbskräfte relativ schwach sind. In diesen Branchen, wie der Ölförderungs-ausrüstung, sind hohe Gewinne zu erwarten. Die Branchenstrukturanalyse kann dazu dienen, die geeignete Position zu finden, in der sich ein Unternehmen am besten vor Wettbewerbskräften schützen oder diese zu seinen Gunsten beeinflus-

---

<sup>69</sup> Vgl. Harvard Business School, [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu), Zugriff v. 20.05.2015

<sup>70</sup> Porter 2013, S.37

sen kann. Diese Wettbewerbsanalyse soll die entscheidenden Stärken und Schwächen eines Unternehmens aufzeigen.<sup>71</sup>

Prinzipiell ist zu sagen, dass Wettbewerb die Ertragsrate des eingesetzten Kapitals im schlimmsten Fall bis auf die Mindestertragsrate sinken lässt. Dies geschieht nur bei vollkommener Konkurrenz und führt dazu, dass die Branche für Investoren langfristig uninteressant wird. Sie werden keine niedrigen Ertragsraten akzeptieren, solange sie die Möglichkeit besitzen in lukrativere Branchen abzuwandern. Unternehmen, die dauerhaft eine niedrige Ertragsrate aufweisen, werden mit der Zeit vom Markt verschwinden. Kunden, Lieferanten, Ersatzprodukte und neue Anbieter sind alle in der Lage die Ertragsrate zu drücken. Dies ist abhängig von ihrer Vormachtstellung in der jeweiligen Branche. Nimmt man diese fünf Kräfte (*Siehe Abbildung 3*) zusammen, ergibt sich die Wettbewerbsintensität und somit die Rentabilität des Marktes.

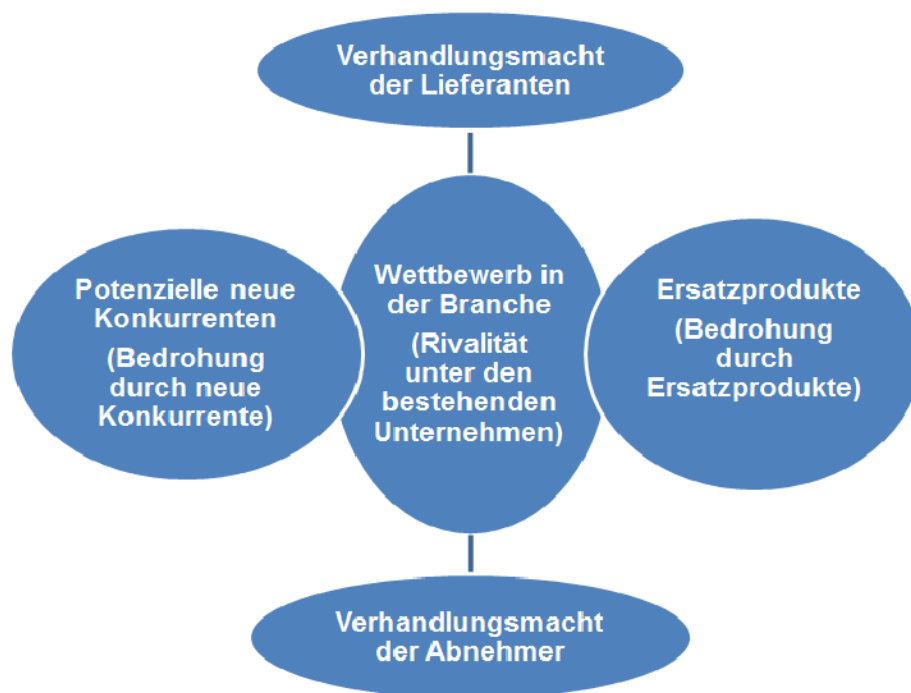


Abbildung 3: Branchenstruktur nach Porter<sup>72</sup>

Zu berücksichtigen ist, dass die stärksten Kräfte besonderen Einfluss auf die Branche besitzen. PORTER (2013) nennt hierzu folgendes Beispiel: Unternehmen die eine starke Marktstellung in einer Branche mit geringer Bedrohung durch neue Konkurrenz ha-

<sup>71</sup> Vgl. Porter 2013, S.37ff.

<sup>72</sup> In Anlehnung an Porter 2013, S.38

ben, können trotzdem nur wenig Ertrag erzielen, wenn auf dem Markt ein besseres und kostengünstigeres Ersatzprodukt vorhanden ist. Weiter führt PORTER (2013) aus, dass die entscheidenden Kräfte von Branche zu Branche unterschiedlich wirken. In der Reifenherstellung sind die stärksten Kräfte die Automobilhersteller als Erstausstatter, in der Stahlindustrie wird die stärkste Kraft vermutlich die Konkurrenz aus dem Ausland sein. Neben den verschiedenen Wirkungen in unterschiedlichen Branchen muss in der Analyse beachtet werden, dass kurzfristige Faktoren wie Streiks, Nachfragespitzen oder konjunkturelle Schwankungen ausgeblendet werden. Die Analyse muss zu jedem Zeitpunkt auf elementaren, ökonomischen und technologischen Daten basieren.<sup>73</sup> Wie die Kräfte im Einzelnen wirken können, zeigen die Kapitel *4.1 Wettbewerb in der Branche* bis *4.5 Neue Konkurrenz*.

## 4.1 Wettbewerb in der Branche

Der zentrale Punkt in einer Branchenstrukturanalyse ist der Wettbewerb in der Branche. Der Wettbewerb wird besonders durch den Preis, das Werbeauftreten, durch neue Produkte, durch verbesserten Service oder besondere Garantieleistungen verstärkt. Der Wettbewerb entsteht, wenn sich ein Wettbewerber verbessern will oder sich dazu gedrängt fühlt. Da die Unternehmen wechselseitig voneinander abhängig sind, werden die Maßnahmen eines Unternehmens spürbar für die gesamte Branche sein. Dies kann Vor- und Nachteile haben. Zum Beispiel können Preissenkungen eines Wettbewerbers schnell ausgeglichen werden, dies verschlechtert allerdings die Rentabilität. Wird der Werbedruck erhöht, kann auch die Nachfrage und die Differenzierung gesteigert werden, wovon alle Unternehmen profitieren können.<sup>74</sup>

Sind viele Wettbewerber vorhanden kann es zu Problemen auf dem Markt führen. Es kann passieren, dass ein Wettbewerber versucht, Maßnahmen zu ergreifen, ohne dass die Konkurrenz davon Kenntnis nimmt und keine Gegenmaßnahmen einläutet. Ist dies der Fall, kann es zu harten Vergeltungsmaßnahmen kommen, welche auf Grund der vorhandenen Mittel auch dauerhaft geführt werden können. Wird die Branche durch wenige Wettbewerber dominiert und werden die Stärkenverhältnisse korrekt eingeschätzt, kann eine Veränderung in der Handlungsweise als Vorreiterrolle gesehen werden. Ist in der Branche ein langsames Wachstum zu verzeichnen, wird der Wettbewerb hauptsächlich über die Marktanteile ausgetragen werden. Werden bei einem Produkt keine besonderen Differenzierungen erwartet, dann versuchen sich die Wettbewerber

---

<sup>73</sup> Vgl. Porter 2013, S.39ff.

<sup>74</sup> Vgl. Porter 2013, S.53ff.



hauptsächlich über den Preis und den Service abzuheben. Dies ist besonders bei einfachen Gebrauchsartikeln der Fall. In besonders heterogenen Branchen ist es schwierig, das Handeln der jeweilig anderen nachvollziehen zu können. Unternehmen können sich mit unterschiedlichen Ertragsraten zufrieden geben und arbeiten daher mit niedrigeren Preisen als es eigentlich verständlich wäre oder der Markt wird nur als Absatzmarkt für Überschusskapazitäten angesehen. Dieser Marktteilnehmer wird nach Sicht der normalen Marktteilnehmer irrational handeln.<sup>75</sup>

Auch der umgekehrte Fall ist möglich. Der Markt kann beeinflusst werden, wenn für ein Unternehmen Marktaustrittsbarrieren bestehen. Möglichkeiten für einen solchen Verbleib in einer eigentlich nicht lukrativen Branche können bestimmte Aktiva sein, die so sehr spezialisiert sind, dass eine Umwandlung auf neue Produkte nicht möglich ist. Auch Fixkosten wie mögliche Sozialpläne für Mitarbeiter und Umsiedlungskosten können dazu beitragen, dass sich ein Unternehmen gegen einen Austritt entscheidet. Strategische Wechselbeziehung wie Image oder die gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen können ebenfalls ausschlaggebend sein. Ein nicht zu vergessener Punkt ist, dass auch eine emotionale Barriere vorhanden sein kann. Diese entsteht, wenn der Stolz des Managements zu groß ist, um eine Branche zu verlassen. Ebenso kann die Angst um die eigene Karriere groß sein oder die Loyalität zu den Mitarbeitern erhebliche Einflüsse besitzen. All diese Punkte führen dazu, dass die eigentlich schwachen Unternehmen, die sich im Markt nicht durchsetzen konnten, trotzdem im Markt bleiben und mit extremen Taktiken versuchen durchzuhalten. Die Rentabilität der Branche ist damit auf Dauer gefährdet.<sup>76</sup>

## 4.2 Käufermacht

Im Bereich der Käufermacht üben die Abnehmer der Branche Druck auf die Wettbewerber aus. In der Regel fordern sie höhere Qualität und bessere Leistungen gegen niedrigere Preise. Es kann, je nach Abnehmermacht, vorkommen, dass versucht wird Wettbewerber gegeneinander auszuspielen. Die Macht der Abnehmer ist unter anderem abhängig davon, wie hoch der Anteil der eigenen Produktkäufe am Umsatz der gesamten Branche ist. Die Abnehmerposition wird des Weiteren durch viele andere Aspekte gestärkt. Haben die Produkte der Branche einen hohen Wert für den Abnehmer und bedeuten damit ein finanzielles Risiko, wird der Abnehmer die Preise besser vergleichen und dementsprechend stärker nachverhandeln. Auch wenn die Produkte

---

<sup>75</sup> Vgl. Porter 2013, S.54ff.

<sup>76</sup> Vgl. Porter 2013, S.57

standardisiert sind und es viele Alternativen auf dem Markt gibt, befindet sich der Abnehmer in einer starken Position. Weiter wird die Position des Abnehmers gestärkt, wenn für ihn nur geringe bis überhaupt keine Umstellungskosten zu anderen Produkten anfallen. Kritisch wird es für eine Branche, wenn ein Abnehmer mit Rückwärtsintegration drohen kann, die Einzelteile also selbst herstellen kann. In einer solchen Situation wird es schwierig, die Forderungen des eigenen Unternehmens entscheidend durchzusetzen. Ebenso schwierig wird es, wenn der Abnehmer sehr gut über die Branche informiert ist. Der Abnehmer kennt die Gegebenheiten und weiß, welche Preise üblicherweise veranschlagt werden und wird auf diesen Preisen beharren. Auch ein wichtiger Vorteil für den Abnehmer ist, wenn er in der Lage ist, die Kaufentscheidungen seiner Kunden zu beeinflussen. Dies kommt besonders im Einzelhandel zum Tragen, wenn der Abnehmer Empfehlungen zu jeweiligen Produkten an seine Kunden aussprechen kann.<sup>77</sup>

### 4.3 Lieferantenmacht

Ebenso wie die Abnehmer können auch die Lieferanten ihre Macht ausspielen. Dies kann durch eine Senkung der Qualität oder durch eine Erhöhung von Einkaufspreisen erfolgen. Besondere Probleme entstehen für Branchen, die diese Kostensteigerungen, zum Beispiel aus Wettbewerbsgründen, nicht auf ihre Endkunden umlegen können. Dies mindert die Rentabilität der Branche. Sind nur wenig Lieferanten für eine große Branche vorhanden, haben die Lieferanten eine sehr gute Ausgangslage, um ihre Preisvorstellung effektiv durchzusetzen. Das gleiche gilt, wenn der Markt keine Ersatzprodukte hergibt, welche diese gute Verhandlungsposition schmälern. Ein ähnlicher Vorteil für den Lieferanten ist, wenn er sein Produkt in mehreren Branchen absetzen kann und nicht auf spezielle Abnehmer angewiesen ist. Des Weiteren befindet sich der Lieferant in einer guten Position, wenn sein Kunde keinen großen Anteil am Gesamtumsatz besitzt. Ebenso positiv für den Lieferanten ist es, wenn sein Produkt ein wichtiger Bestandteil in der Baugruppe des Abnehmers, für Qualität oder Prozessabläufe ist und die Umstellungskosten auf neue Zulieferer hoch ausfallen. Auch hat der Lieferant gute Verhandlungschancen, wenn für ihn die Möglichkeit der Vorwärtsintegration besteht. Er kann aus seinen Zulieferprodukten möglicherweise, mit wenig Aufwand, auch ein Endprodukt herstellen, welches in Konkurrenz zu dem Abnehmer-Endprodukt stehen kann. Ebenso kann auch die Arbeitskraft als Lieferant angesehen werden. Sind diese Kräfte nur knapp auf dem Markt vorhanden oder müssen hochqualifiziert sein,

---

<sup>77</sup> Vgl. Porter 2013, S.61ff.

dann steigt der Einkaufspreis. Auch Gewerkschaften können für Unternehmen schlechtere Bedingungen aushandeln und so die Marktposition schwächen.<sup>78</sup>

## 4.4 Ersatzprodukte

Ersatzprodukte sind nicht in der eigentlichen Branche vorhanden. Sie sind eine zusätzliche Konkurrenz zu den Wettbewerbern und den Produkten einer Branche. Die Substitute setzen Preisobergrenzen fest, welche ohne Ersatzprodukte eigentlich höher liegen würden. Umso besser das Ersatzprodukt ist, desto schlechter werden die jeweiligen Branchengewinne ausfallen. Ein Ersatzprodukt wird erkenntlich daran, dass es die gleiche Aufgabe, wie das eigene Produkt, erfüllen kann. Diese Erfüllung der Aufgabenstellung erfolgt allerdings in einer anderen Form. Die Lage der Branche gegenüber einem solchen Produkt wird durch kollektives Werbeauftreten verbessert. Die Branche muss dauerhaft und einheitlich die eigenen Vorteile, gegenüber dem Substitut, auf dem Markt verbreiten. Außerdem muss kontinuierlich die eigene Produktqualität erhöht und die Angebotsstrukturen verbessert werden.<sup>79</sup>

## 4.5 Neue Konkurrenz

Wie hoch die Gefahr ist, dass die Branche für neue Konkurrenten lukrativ wird, ist unter anderem an der Höhe der Markteintrittsbarrieren und von der Reaktion der bestehenden Marktteilnehmer abhängig. Sind diese Barrieren hoch oder sind starke Gegenmaßnahmen der vorhandenen Unternehmen zu erwarten, dann ist es unwahrscheinlich, dass sich ein weiteres Unternehmen dazu entschließt, diesen Markt bearbeiten zu wollen.<sup>80</sup>

PORTER (2013) gibt als Eintrittsbarrieren sieben wesentliche Ursprünge an. Ein Ursprung als Eintrittsbarriere ist die sogenannte *Economics of scale*. Die *Economics of scale* gibt einen Größenvorteil eines Unternehmens an. Sie besagt, dass durch eine höhere Produktionszahl die Produktionskosten pro Stück sinken. Dies hat bei Markteintritt eine abschreckende Wirkung für neue Unternehmen, da sie selber von Beginn an mit hohen Stückzahlen arbeiten müssen und so bei einem Misserfolg viel Geld fehlinvestiert haben. Produziert das Unternehmen nur eine kleine Menge, verliert es diese

---

<sup>78</sup> Vgl. Porter 2013, S.64ff.

<sup>79</sup> Vgl. Porter 2013, S.60ff.

<sup>80</sup> Vgl. Porter 2013, S.41

Betriebsgrößensparnis und hat dadurch einen Kostennachteil gegenüber der Konkurrenz. Kostennachteile können allerdings nicht nur in der Produktion auftreten, sondern in nahezu allen Bereichen wie zum Beispiel im Einkauf, in der Entwicklung und im Vertrieb. Unternehmen, die auf Diversifikationen setzen, können besondere Größenvorteile entwickeln, wenn es ihnen gelingt Produktionsanlagen und Funktionen von unterschiedlichen Produkten zu teilen. Durch eine solche Vorgehensweise können eigentlich vorhandene Mengenbeschränkungen, in einer Branche, als Kriterium ausgeschlossen werden.<sup>81</sup> Ein weiterer Ursprung ist die Produktdifferenzierung. Die Produktdifferenzierung kann eine Markteintrittsbarriere sein, wenn in der Branche bereits etablierte Unternehmen vorhanden sind, die eine bekannte Marke repräsentieren und somit eine feste Kundenbreite vorweisen können. Um diese Käuferloyalität zu durchbrechen, müssen sich die neuen Produkte erheblich und in besserer Form von den vorhandenen Produkten abheben. Das neue Unternehmen muss finanziell ein hohes Risiko eingehen, da nicht gewährleistet ist, dass die Maßnahmen Erfolg haben werden. Auch der Kapitalbedarf wirkt als Barriere, wenn hohe Summen vorab investiert werden müssen. Gründe können die professionelle Aufstellung von Forschung und Entwicklung, aber auch teure Einstiegswerbung, Produktionsanlagen und Inventar sein.<sup>82</sup> Des Weiteren können als Barriere Umstellungskosten vorhanden sein. Dies bedeutet, dass für den Abnehmer Kosten durch einen Lieferantenwechsel entstehen. Diese Kosten können Umschulungskosten der Mitarbeiter sein, welche sich an ein neues Produkt oder an eine neue Vorgehensweise gewöhnen müssen. Auch werden Kosten für den Aufwand des Tests, des neuen Produktes, entstehen und es können sich hohe Umstellungskosten entwickeln. All diese Vorgänge haben zur Folge, dass der neue Mitbewerber die Produkte zu niedrigeren Preisen oder mit besseren Leistungen zur Verfügung stellen muss.<sup>83</sup> Die Vertriebswege können ebenfalls zu einem Problem werden, wenn diese Kanäle nur in begrenzter Anzahl vorhanden sind oder bereits von den Mitbewerbern ausgeschöpft sind. Möglicherweise existieren in der Branche über Jahre gewachsene Verbindungen, die auch auf hochwertigem Service beruhen können. Diese Kanäle für sich zu gewinnen, ist wiederum nur mit großen Zugeständnissen wie Preissenkungen möglich. Sind die Vertriebswege zu verwachsen, besteht die Möglichkeit, einen eigenen neuen Kanal zu schaffen, was ebenfalls mit Kosten verbunden ist. Es sind auch Markteintrittsbarrieren vorhanden die größenunabhängig sind. Diese Vorteile der vorhandenen Marktteilnehmer gelten als unerreichbar. Hierzu können Produkttechnologien oder Gestaltungsmerkmale gelten, welche durch Patente

---

<sup>81</sup> Vgl. Porter 2013, S.41ff.

<sup>82</sup> Vgl. Porter 2013, S.44

<sup>83</sup> Vgl. Porter 2013, S.45

oder Geheimhaltung geschützt sind. Für einen neuen Wettbewerber ist es nicht möglich diese Informationen zu verwenden. Ebenso kann ein günstiger Zugang zu Rohstoffen durch eine frühzeitige vertragliche Zusicherung von guten Preisen ein Vorteil für die Branche sein, welche im Nachhinein extrem gestiegen sind und in der Form nicht mehr verfügbar sind. Auch ein günstiger Standort kann eine nicht aufholbare Investition sein, wenn ein ähnlicher Standort nicht mehr vorhanden ist oder die Preise für diesen Standort angestiegen sind. Lern- und Erfragungskurven können die Kosten senken und nicht einholbar sein, wenn dieser Prozess kontinuierlich abläuft. Die Arbeiter optimieren die Methoden fortlaufend, die Produktionsplanung wird weiter verbessert, neue Geräte kommen stetig nach und das Produktdesign wird laufend verändert. Diese Vorgänge ermöglichen, dass kostengünstiger produziert werden kann. Dieser Vorgang bezieht sich ebenso wie die *Economics of scale* nicht nur auf die Produktion, sondern zum Beispiel auch auf den Vertrieb und den Einkauf. Diese Erfahrungswerte sind besonders von Bedeutung in Branchen mit qualifizierter und komplizierter Arbeit. In Früh- und Wachstumsphasen eines Produktes ist dieser Vorteil extrem und schwächt in späteren Phasen ab. Gelingt es einem Unternehmen diese Erfahrung im Betrieb zu halten, wird dieser Vorsprung nicht einholbar sein. Generell fallen auch hier hohe Kosten an, um an die Erfahrung zu gelangen, sofern dies überhaupt möglich ist. Dieser Vorsprung kann nur durch Einstiegsinvestitionen aufgeholt werden. Einen Vorteil gibt es auch hier für Unternehmen, die auf Diversifikation setzten. Die Erfahrungswerte wachsen schneller, da mehr Bedarf vorhanden ist, als die eigentliche Branche zur Verfügung stellt.<sup>84</sup> Die siebte Eintrittsbarriere nach PORTER (2013), kann die staatliche Politik sein. Die Politik ist in der Lage den Markteintritt zu begrenzen oder zu verhindern, wie etwa durch Lizenzen. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass Sicherheits- und Effizienzvorschriften zu enormen Kostensteigerungen führen können. Den gleichen Effekt können Umweltvorschriften oder Testnormen für zum Beispiel Nahrungsmittel besitzen.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Vgl. Porter 2013, S.45ff.

<sup>85</sup> Vgl. Porter 2013, S.48ff.

## 5 Anwendung der Theorie in der Praxis am Beispiel AngelEye LifeGuard

Die benötigten und verwendeten Informationen, für den praktischen *Teil Anwendung der Theorie in der Praxis am Beispiel AngelEye LifeGuard*, wurden mittels Experteninterviews gewonnen. Diese Experteninterviews sind in den Anlagen unter *Anlage 1*, *Anlage 2* und *Anlage 3* zu finden. Um die theoretischen und konzeptionellen Ansätze in der Praxis besser nachvollziehen zu können, wird im Folgenden eine Branchenstrukturanalyse am Beispiel des Erkennungs- und Alarmierungssystem *AngelEye LifeGuard* durchgeführt.

Dass technische Hilfsmittel dazu in der Lage sind Leben zu retten, ist mittlerweile bekannt. Auch können sie mittlerweile dazu beitragen, Ertrinkende vor dem Tod zu bewahren. Auf dem Markt werden dazu aktuell zwei unterschiedliche Produktarten angeboten. Bei den innovativen Produkten handelt es sich um ein druckbasiertes und ein kameragestütztes System. Bei diesen Systemen werden Personen, die sich leblos auf dem Beckenboden befinden identifiziert und das System verständigt das Aufsichtspersonal.<sup>86</sup>

### 5.1 Das System AngelEye LifeGuard

*AngelEye LifeGuard* ist aus der Zusammenarbeit von Experten aus den Bereichen Informatik, Technologie, Sicherheit und Lebensrettung in Schwimmbädern entstanden.<sup>87</sup>

Das immer größer werdende Interesse in der Bevölkerung an Wohlfühl-, Schwimm-, und Späßeinrichtungen trägt dazu bei, dass Wasserparks, sowie öffentliche und private Schwimmbäder einen immer größeren Zulauf haben. Die Betreiber solcher Bäder sind dazu angehalten, Dienstleistungen in jedem Bereich auf höchster Ebene anzubieten. Besonders dem Aspekt Sicherheit wird eine große Bedeutung zu Teil, wobei keinerlei Einsparungen in Betracht gezogen werden dürfen. Dem Badegast und allen anderen Besuchern sind Schwimmbäder auf höchstem Sicherheitsniveau und ununterbrochener, überwachter Aufenthalt zu gewährleisten. Zur Sicherheit der Badegäste muss ein befähigtes Personal eine gesicherte Aufsicht über die Vorgänge in den Schwimmbecken garantieren können. Das Hauptproblem, bei der Überwachung, liegt in der

---

<sup>86</sup> Vgl. Archiv des Badewesens 05/2014. S.308

<sup>87</sup> Vgl. AngelEye Srl, [www.angeleye.it](http://www.angeleye.it), Zugriff, v. 09.06.2015

Schwierigkeit, den Beckenboden stets im Blick zu haben. Lichtreflexe, Wellen, weitere Badegäste an der Wasseroberfläche oder Ablenkungen gestatten nicht immer den Beckenboden bedarfsgerecht im Blickfeld zu halten. An dieser Stelle kommt das System *AngelEye LifeGuard* zum Einsatz. Das System *AngelEye LifeGuard* ist in der Lage, Gefahrensituationen zu erkennen, sowie das Aufsichtspersonal schnell und zielgerichtet zu informieren. Das innovative System *AngelEye LifeGuard* überwacht somit, als zusätzlicher Schwimmmeister, alle Tätigkeiten im Becken.<sup>88</sup>

### 5.1.1 Funktionsweise des Produktes

Das Überwachungs- und Alarmierungssystem *AngelEye LifeGuard* arbeitet im Bereich unterhalb des Wasserspiegels. Die Scheinwerfergehäuse in der Beckenwand werden mit Kameras ausgestattet. Von diesen Kameras (Nummer zwei in Abbildung 4) führen eine Datenleitung und eine Stromleitung zu einem Hauptrechner (Nummer eins in Abbildung 4).

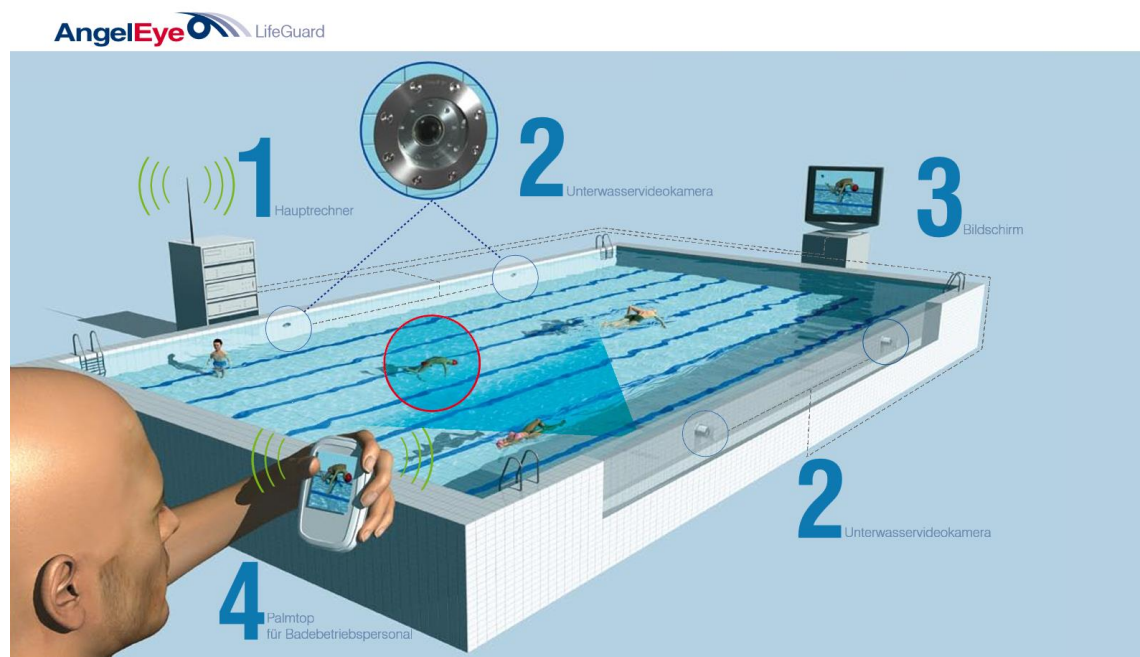


Abbildung 4: Aufbau des Systems *AngelEye LifeGuard*<sup>89</sup>

<sup>88</sup> Vgl. AngelEye Srl, [www.angeleye.it](http://www.angeleye.it), Zugriff v. 09.06.2015

<sup>89</sup> Vgl. Hugo Lahme GmbH, [www.lahme.de](http://www.lahme.de), Zugriff v. 12.06.2015

Eine aufwendige Software wertet die empfangenen Daten aus und sendet im Notfall einen Alarm. Ein Notfall existiert dann, wenn eine Person unter eine virtuelle Linie im Becken absinkt. Diese Linie liegt in der Regel 70 cm über dem Beckenboden. Sinkt eine Person für eine gewisse Zeit, aktuell 30 Sekunden, unter diese Linie ab, erfolgt ein Alarm. Die Software sendet diesen Alarm zu einem Rechner des Schwimmmeisters, zu einem Smartphone oder zu sonstigen Geräten (*Nummer drei und vier in Abbildung 4*). Neben dem eigentlichen Alarm sendet das System ein Bild von der aktuellen Gefahrensituation und gibt dem Schwimmmeister an, in welchem Becken und an welcher Position sich die Gefahrensituation befindet.

Die Entwickler stellen das System auf Lichtverhältnisse und Anzahl der Badegäste bzw. Schwimmer im Becken ein. Weiterhin bietet *AngelEye Srl* (*Srl ist eine italienische Rechtsform einer Kapitalgesellschaft, die am ehesten der GmbH entspricht*) einen Kundendienst an, der eine ständige Systemkontrolle und die Anpassungen an neue, vom Entwicklungsteam erarbeitete Einsatzmöglichkeiten gewährleistet. Einweisungen und Schulungen werden ebenfalls angeboten, wodurch eine korrekte Verwendung des Systems durch die zuständigen Personen im Schwimmbad gewährleistet werden kann. Das System *AngelEye LifeGuard* entspricht weiterhin den Datenschutzbestimmungen, welche unter Punkt 5.5 *Rechtliche Vorschriften* weiter erläutert werden. Das System kann zu jeder ermittelten kritischen Situation Bildmaterial zur Verfügung stellen. Die Aufnahmen der Kameras werden in einem zentralen Server gespeichert und es kann nur durch eine verschlüsselte Authentifizierung auf die Daten zugegriffen werden. Ohne die richtigen Anmeldeinformationen, sind die Bilder nicht zugänglich. Die Bildüberprüfung unterliegt strengen Vorschriften und ist nur dem Bäderpersonal gestattet. Das Bäderpersonal erhält nur mit personenbezogenen Login-Daten Zugang zu den Aufnahmen. Alle Bilderüberprüfungsvorgänge werden von dem System gespeichert und können zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden. Die Aufnahmen werden automatisch vom System gelöscht. Der Löschvorgang erfolgt nach Ablauf von 48 bzw. 72 Stunden. Diese Zeitvorgabe variiert von Land zu Land und wird in jedem Einzelfall geprüft. Um auch auf weitere strengere Vorschriften anderer Länder einzugehen, verfügt die *AngelEye*-Software über eine Verschlüsselungsfunktion, die in der Lage ist, die abgebildeten Personen auf den Aufnahmen unkenntlich zu machen. Das System kann, durch das *AngelEye*-Personal aus der Firmenzentrale in Italien, ferngesteuert werden. Dies ist über eine Internetverbindung möglich, die jedoch auf einem virtuellen privaten Netzwerk gebaut ist, welches auf sehr strenge Sicherheitsprotokolle und Verschlüsselungen zurückgreift. Alle Zugriffe, die von der Seite des *AngelEye*-Servicepersonals



erfolgen, werden ebenfalls gespeichert. Zugriffe auf das Netzwerk durch das Servicepersonal erfolgen ausschließlich zur technischen Wartung.<sup>90</sup>

### 5.1.2 Vor- und Nachteile des Produktes aus der internen Sicht

Ein großer Vorteil für das Produkt *AngelEye* LifeGuard ist, dass kein Konkurrent auf dem Markt eine Kombination aus dem Sicherheitssystem und der Beleuchtung für das Becken anbietet. Um die Unterwasserkameras im Becken einzubauen, werden eigene Nischen in der Beckenwand benötigt. Da es sich bei vielen Neuinstallationen der Systeme um eine Nachrüstungen handelt, besteht ein intaktes Becken bereits. Die Bäderbetreiber wollen zusätzliche Kernbohrung nach Möglichkeit vermeiden und riskieren nicht, dass das Becken nach diesen Bohrungen undicht sein könnte. Aus diesem Grund werden bereits vorhandene Nischen für die Beleuchtungsanlage verwendet. Wird nun die Beleuchtung gegen eine Kamera ausgetauscht, wird automatisch weniger Licht im Becken zu Verfügung stehen. *AngelEye* LifeGuard kann aufgrund der Kombination von Licht und Kamera in einem Element die vorhandenen Nischen nutzen, ohne dabei schlechtere Beleuchtungsverhältnisse zu akzeptieren. Des Weiteren verwendet das System, im Gegensatz zum Konkurrenten *Poséidon*, nur Unterwasserkameras. *Poséidon* verwendet neben den Unterwasserkameras auch Überwasserkameras. Diese sind anfälliger gegen Lichtreflexe auf der Wasseroberfläche oder sonstige Umwelteinflüsse wie Wasserdampf über dem Becken. Speziell im Winter, bei Außenschwimmbecken, kann dieser Wasserdampf zu Problemen führen.

Ein Nachteil für das eigene Produkt ist, dass es vorkommen kann, dass der Blick der Kamera gestört wird. Dies kann besonders bei stark frequentierten Becken der Fall sein, wenn ein Badegast sich im direkten Bereich vor einer Kamera aufhält. Der wahrscheinlich größte Produktnachteil ist allerdings der finanzielle Aspekt. Für ein normales Schwimmbaden mit den Abmaßen 50x20 Meter muss mit einer Summe im hohen fünfstelligen Bereich kalkuliert werden, was für viele Kommunen einer enormen Herausforderung gleicht.

---

<sup>90</sup> Vgl. AngelEye Srl, [www.angeleye.it](http://www.angeleye.it), Zugriff v. 09.06.2015

## 5.2 Beschreibung des Unternehmens Hugo Lahme GmbH

Um diese Produkteigenschaften und Vorteile auf dem deutschen Markt darzustellen, ist das Unternehmen *AngelEye Srl* eine Kooperation mit der *Hugo Lahme GmbH* eingegangen. Seit 1945 ist die *Hugo Lahme GmbH* im Bereich Schwimmbadtechnik und Metallguss tätig. Die Mitarbeiter des Ennepetaler Traditionsunternehmens beschäftigen sich mit der Entwicklung optimaler Lösungen für Schwimmbäder, Pools und Wasserattraktionen, sowie innovativer Gusslösungen. Der Sitz des Unternehmens ist ebenso der Produktions- und Vertriebsstandort; das garantiert auch heute noch „Made in Germany“. Das Produktionsprogramm umfasst als Schwerpunktsparten die Bereiche Beckenhydraulik, Unterwasserbeleuchtung, Gegenschwimm- und Massageanlage im Schwimmbadbereich sowie das Dienstleistungssegment Kundengussfertigung.

Die *Hugo Lahme GmbH* hat alle Entwicklungsstufen in der Schwimmbadtechnik mit gestaltet. Die Marken (Siehe Abbildung 5) *FitStar®*, *VitaLight®*, *AllFit®* und *SpringFit®* stehen mit ihren Produkten in ihren jeweiligen Segmenten für höchste Qualität aus Bronze, Rotguss und Edelstahl.



Abbildung 5: Marken des Unternehmens Hugo Lahme GmbH<sup>91</sup>

Im Metallguss setzt *Hugo Lahme* nicht nur die komplette Fertigung der eigenen Gusskomponenten für die Schwimmbadtechnik hochwertig um, sondern fertigt auch für Kunden anderer Branchen. Neben der Gießerei in Ennepetal gehört auch die *GMG Grau- und Metallguss GmbH* in Gera zu *Hugo Lahme* und fertigt dort insbesondere Großgussteile. Die zahlreichen Patente, Gebrauchsmuster, TÜV-Zertifikate und Prüfungszeugnisse zeugen von hoher Qualität. Stete Innovation und permanente Entwicklungsarbeit haben bei *Hugo Lahme* zu optimalen Lösungen mit maximalem

---

<sup>91</sup> Vgl. Hugo Lahme GmbH, [www.lahme.de](http://www.lahme.de), Zugriff v. 02.06.2015

Kundennutzen geführt – und zu höchster Qualität, Dauerhaftigkeit und Wertbeständigkeit.<sup>92</sup>

Das neueste Produkt im Vertriebs-Portfolio der Gesellschaft ist das System *AngelEye LifeGuard*. Bei diesem Produkt handelt es sich, wie bereits erwähnt, um ein Erkennungs- und Alarmierungssystem für Unterwassernotfälle in Schwimmbädern.

### 5.3 Aktuelle Vermarktung des Produktes auf dem Markt

Das Unternehmen *Hugo Lahme GmbH* besitzt das alleinige Vertriebsrecht für das Produkt *AngelEye LifeGuard* in Deutschland und Österreich. Das Unternehmen übernimmt alle Aufgaben im Bereich der Vermarktung für das System. Die GmbH ist zum Beispiel zuständig für die Akquise neuer Kunden und für die Präsentation beim Kunden vor Ort.

Das Produkt wird aktuell durch das firmeneigene Magazin *H<sup>2</sup>O* beworben. Dieses Magazin ist das Sprachrohr des Unternehmens, welches direkt an die Schwimmbadbetreiber gerichtet ist. Des Weiteren wird das System in diversen Magazinen oder Zeitschriften beworben. Besonders zu nennen ist hier das Archiv des Badewesen, welches von der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen e.V. herausgegeben wird. Die Gesellschaft und ihre rund 1250 Mitglieder aus dem Bereich Schwimmbadwesen sind der ideale Ansprechpartner für das Produkt und eine zielgerichtete Produktdarstellung ist so möglich. Auch wird das Produkt in verschiedenen weiteren Fachzeitschriften beworben, wie zum Beispiel *Schwimmbad+Sauna* mit einer zweimonatigen Auflage von 30.000 Stück.<sup>93</sup> In diesen Fachzeitschriften werden normale Werbeanzeigen geschaltet und zusätzlich werden sie mit redaktionellen Texten zum Produkt versorgt. Ebenfalls existieren eigene Produkt- und Imagebroschüre, welche zum Beispiel auf Messen herausgegeben werden können. Diese Messen dienen ebenfalls als Verkaufspunkte für das Produkt. Besonders zu nennen ist die *Interbad* in Stuttgart. Dies ist die wichtigste Messe für öffentliche Bäder in Deutschland und somit sind dort alle potenziellen Kunden vertreten. Nicht zu vernachlässigen ist auch die *Aquanale* in Köln, auf der ebenfalls viele mögliche Endkunden vertreten sind. Neben den Printmedien und dem direkten Kontakt auf Messen existiert ein moderner Internetauftritt für das Produkt. Dieser wird über zweierlei Wege verbreitet. Einmal über die direkte Homepage des Unter-

---

<sup>92</sup> Vgl. Hugo Lahme GmbH, [www.lahme.de](http://www.lahme.de), Zugriff v. 02.06.2015

<sup>93</sup> Vgl. Fachschriften-Verlag Verwaltungs-GmbH, [www.fachschriften.de](http://www.fachschriften.de), Zugriff v. 11.06.2015

nehmens *AngelEye Srl* und ebenfalls über die Homepage des Unternehmens *Hugo Lahme*.

## 5.4 Aktuelle Markteinschätzung

Dass ein potentieller Markt für dieses Produkte vorhanden ist, zeigt aktuell der Fall, in dem ein fünfjähriges Mädchen aus Deutschland, in einem Schwimmbad auf Ibiza, am 26.05.2015 ertrunken ist. In diesem Fall konnte nicht geklärt werden, wie es zu diesem Unfall kam.<sup>94</sup> Ebenso starb nur ein paar Tage später (am 05.06.2015) ein zehnjähriger Junge in einem Schwimmbad in Dortmund. Auch in diesem Fall kann die Todesursache nicht abschließend geklärt werden.<sup>95</sup> In beiden Fällen hätten die Systeme schlimmeres verhindern können oder zu mindestens Klarheit über das Unfallgeschehen liefern können. Somit ist es für jeden potenziellen Kunden eine Überlegung wert, dieses System zur Verbesserung des Sicherheitsstandards einzusetzen.

Die hauptsächlichen Kunden für das Produkt sind die öffentlichen Bäder. Die Systeme sind für die Anwendung in größeren Bädern am geeignetsten, da dort die Gefahren am größten sind. Dies hat den Hintergrund, dass spezielle Beckenbereiche wie Sprungbereiche oder Tiefbereiche vorhanden sind. Außerdem sind diese Becken am meisten frequentiert und somit viele potenzielle Opfer für Ertrinkungsfälle vorhanden.

Trotz der rund 6000 öffentlichen Schwimmbäder alleine in Deutschland, ist aktuell für die Systeme kein großer Markt vorhanden. Das Thema der Erkennungs- und Alarmierungssystem für Unterwassernotfälle ist noch nicht sehr präsent bei den Bäderbetrieben. Die jeweiligen Systeme sind nur als Unterstützung zugelassen und können das Risiko des Ertrinkens vermindern, sie sind jedoch nicht als offizielle Badeaufsicht zugelassen und somit besteht für die Betreiber kein verpflichtender Grund, ein solches Produkt zu kaufen. Diese Voraussetzungen begrenzen den Markt. Viele Bäderbetriebe sind trotz dieser Voraussetzungen dem Produkt gegenüber nicht abgeneigt. Solange die Investitionskosten allerdings im hohen fünfstelligen Bereich liegen, wird sich der Markt nicht wesentlich vergrößern. Diese Zusatzleistung muss neben den weiteren laufenden Kosten finanziert werden und ist somit aktuell keine echte Alternative. Weiter wird der Markt dadurch belastet, dass die Kommunen, die in den meisten Fällen der Träger eines Schwimmbades sind, nicht die finanziellen Mittel zur Verfügung haben, um eine solche Investition zu tätigen. Eine Investition dieser Art muss in den Haus-

---

<sup>94</sup> Vgl. Westfälische Rundschau, 28.05.2015, Panorama

<sup>95</sup> Vgl. Westfälische Rundschau, 09.06.2015, Die Region

haltsplan aufgenommen werden und kann erst nach mehrfacher Prüfung bewilligt werden. Besser schaut die Handlungslage bei öffentlichen Bädern in privater Hand aus. Diese können schneller über solche Investitionen entscheiden und anschließend das Projekt umsetzen. Ein negativer Punkt, der sich für das Produkt trotzdem positiv auswirkt ist, dass besonders Bäder interessiert sind, in denen sich bereits ein Ertrinkungsunfall ereignet hat. Dort sind die Vorteile dieser Systeme präsent und wollen genutzt werden.

Entscheidet sich ein Badbetreiber dazu, ein solches zusätzliches Sicherheitssystem einzusetzen, gibt es für ihn aktuell neben dem Produkt *AngelEye LifeGuard* noch zwei weitere Produkte auf dem europäischen Markt zur Auswahl. Zum einen handelt es sich um das Produkt des französischen Anbieters *Poséidon*, welcher zu dem amerikanischen Unternehmen *Poseidon Technologies, Inc.* gehört, sowie um das Produkt *Argusmatik* des deutschen Unternehmens *Overkamp & Weege GmbH*. Die drei Systeme haben die gleiche Aufgabe und funktionieren grundlegend gleich. *Poséidon* wird Aufgrund von einer langen Marktzugehörigkeit und aggressivem Auftreten im Bereich Marketing, die Marktführerrolle zugeschrieben. Ebenfalls kommt *Poséidon* zu Gute, dass sie mit einer hohen Anzahl bereits installierten Anlagen werben können. Weltweit betreiben sie aktuell über 230 Anlagen und können mit bereits 27 geretteten Leben werben.<sup>96</sup> Des Weiteren wirkt *Poséidon* auch als Markttöffner. *Argusmatik* konnte zum Beispiel auch in den Niederlanden und in Belgien tätig werden, nachdem *Poséidon* dort das Verständnis für solche Produkte geschaffen hatte. Sieht man die Marktführerposition allerdings unter technischen Aspekten, dann schreibt die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V. diese Position nicht *Poséidon* zu, sondern *Argusmatik*. Neben den technischen Aspekten und Produkteigenschaften ist es für den Markt wichtig zu wissen, dass alle rechtlichen Vorschriften eingehalten werden und das Produkt somit verwendet werden darf.

## 5.5 Rechtliche Vorschriften

*AngelEye LifeGuard* ist so konzipiert, dass das System den aktuellen Datenschutzgesetzen und deren unterschiedlichen Varianten in ganz Europa, sowie in vielen Ländern weltweit entspricht. Wie lange die Daten auf den Servern gespeichert werden dürfen, richtet sich nach den speziellen Bedingungen der Bundesländer oder anderer Staaten. Für die Schwimmbäder selber gibt es spezielle Normen, an die sich die Betriebe halten müssen. Zum Beispiel sieht die europäische Norm DIN EN 15288-2 zu sicherheits-

---

<sup>96</sup> Vgl. Poseidon Technologies, Inc., [www.poseidonsaveslives.com](http://www.poseidonsaveslives.com), Zugriff v. 11.06.2015

technische Anforderungen an Planung und Bau eines Schwimmbades vor, dass für alle öffentlichen Bäder eine Risikoanalyse erstellt werden muss. Diese Risikoanalyse muss auch Faktoren berücksichtigen, die das Risiko des Ertrinkens in Schwimmbädern verringern können. Dort wird als risikomindernder Faktor das Einsetzen von technischen Systemen zur Notfallerkennung, wie computergestützten Videosystemen, genannt.<sup>97</sup> Gleichzeitig schränkt die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V. die Anwendung solcher Videoüberwachungsanlagen mit ihrer Richtlinie zur Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht in öffentlichen Bädern während des Badebetriebs ein. Demnach dürfen diese Systeme nur als Unterstützung dienen und dürfen die Wasseraufsicht durch Schwimmmeister nicht ersetzen.<sup>98</sup> Einen Schritt weiter geht die deutsche Norm DIN 79002 für Erkennungs- und Alarmierungssysteme für Unterwassernotfälle in Schwimmbädern. Sie besagt ebenfalls, dass die Systeme nur zur Unterstützung des Aufsichtspersonals dienen dürfen. Weiter benennt sie Gründe, warum die Erkennungsleistung der Systeme beeinträchtigt werden kann. Diese Gründe können zum Beispiel sein, dass die Anzahl der Badegäste im Becken sehr hoch ist, schlechte Lichtverhältnisse vorhanden sind, Schwimmbadattraktion laufen, aber auch höhenverstellbare Zwischenböden verwendet werden. Auch ist in der Norm angegeben, dass der Alarm spätestens ausgelöst werden muss, wenn die potenzielle Notfallsituation 30 Sekunden übersteigt. Ebenso erfüllen die Systeme die Norm, wenn sie aktuell bis zu 80% der auf dem Beckenboden liegenden Prüfkörper erkennen und einen Alarm senden. Des Weiteren dürfen neben den zu erkennenden Gefahrensituationen, nicht mehr als fünf Fehlalarme pro Betriebstag und Becken auftreten.<sup>99</sup> All diese Regelungen gelten, um nur ein möglichst sicheres System im Einsatz am Markt zu haben, welches im Ernstfall tatsächlich Leben retten kann und keine möglichen Fehleinschätzungen zulässt.

---

<sup>97</sup> Vgl. DIN EN 15288-2:2009-05, S.12

<sup>98</sup> Vgl. DGfDB R 94.05:2015-04, S.3

<sup>99</sup> Vgl. DIN 79002:2015-02, S.4ff.

## 6 Branchenstrukturanalyse für das Produkt *AngelEye LifeGuard*

Die rechtlichen Vorschriften sind entscheidend inwiefern ein Produkt verwendet werden darf. Auch die Erwartungen der Branche an das Produkt sind wichtig. Die Branche erwartet, dass die Systeme ein klares Bild liefern und sich nicht von Lichtverhältnissen stören lassen. Des Weiteren muss das System einen tatsächlichen Notfall von einer alltäglichen Situation unterscheiden.<sup>100</sup> Werden diese Mindestanforderungen erfüllt, dann kann mit dem System ein Produkt auf den Markt gebracht werden, welches für die Branche interessant ist. Wie interessant die Branche für das Produkt ist, zeigt die Branchenstrukturanalyse für das System *AngelEye LifeGuard*.

### 6.1 Wettbewerb in der Branche

Der Wettbewerb in der Branche ist auf einem Machtkampf ausgelegt. Die Anbieter kämpfen jeweils für sich selbst und wollen ihre eigne Position halten oder ausweiten. Jeder vertritt seine eigenen Interessen nach dem Motto „Mein Produkt ist sowieso besser als das der Konkurrenz“. Die Anbieter lassen sich nicht in die Karten schauen und versuchen ihre Technik möglichst geheim zu halten. *Argusmatik* stellt eine kleine Ausnahme dar, da sie der deutschen Gesellschaft für das Badewesen e.V. bereits detailliert Einblicke in die Funktionsweise des Produktes gewährt haben. Unter den Herstellern existiert, abgesehen von Normausschüssen, kein Kontakt. Besonders *Poséidon* fährt eine recht aggressive Strategie gegen die anderen Marktteilnehmer. In den Normausschüssen gilt es als ungeschriebenes Gesetz, dass auch die Marktteilnehmer neutral an der Gestaltung der Normen mitarbeiten. Im deutschen Normausschuss existiert Verärgerung über die Vorgehensweise des französischen Anbieters. Als es um die Bestimmung der konkreten Prüfungsanforderungen der Systeme ging, verließ *Poséidon* vorübergehend, zugunsten einer stärkeren Vertretung der eigenen Marktinteressen, den Weg der Neutralität. Des Weiteren versucht *Poséidon* die deutsche DIN mit einer internationalen ISO-Zertifizierung auszuhebeln. Zu diesem Zweck hat *Poséidon* eine eigene französische Norm entwickelt, welche als Vorlage für das ISO-Zertifikat dienen soll. In dieser Norm wird das System von *Poséidon* perfekt beschrieben. Die Anforderungen an das System sind stark herunter gefahren, wodurch Sicherheitsrisiken auftreten können. Ein Beispiel, aus dem ersten Entwurf der vorge-

---

<sup>100</sup> Vgl. Archiv des Badewesens, Nr. 06/2015, S.360

schlagenen Norm ist, dass für den Prüfkörper ein dunkler Badeanzug gefordert wird und die Prüfung nur bei künstlichem Licht und ohne störende Lichtreflexe durchgeführt werden darf. Diese Prüfung hat mit der Wirklichkeit im Alltag keine Gemeinsamkeit und birgt erhebliche Risiken.<sup>101</sup>

Neben dem Auftreten der einzelnen Unternehmen am Markt ist für die Branche interessant, ob Austrittsbarrieren vorhanden sind. Hier kann gesagt werden, dass so gut wie keine Barrieren zum Ausstieg aus der Branche existieren. Bei den Anbietern sind keine weiteren Produkte im Portfolio vorhanden, die Verluste auffangen könnten. Sollte sich ein Unternehmen verkalkulieren, wird es an einer Insolvenzanmeldung nicht vorbei kommen und der Marktaustritt ist nicht abzuwenden. Dennoch müssen die Situationen der Unternehmen in unterschiedlicher Weise betrachtet werden. Hinter *Poséidon* steht das größere amerikanische Unternehmen *Poseidon Technologies, Inc.*, welche die Strategie verfolgen könnte, trotz schlechter Umsätze auf dem europäischen Markt weiterhin bestehen zu wollen. Dies könnte den Hintergrund haben, dass sie ihre vorhandenen Kontakte aufrechterhalten wollen, um weitere Produkte im späteren Verlauf auf dem Markt zu etablieren. Bei dem Produkt *AngelEye LifeGuard* wäre es möglich, dass die *Hugo Lahme GmbH* versucht, das Produkt weiter zu vertreiben, um einen Imageverlust durch ein gescheitertes Produkt zu verhindern. Für *Argusmatik* gelten diese Voraussetzungen nicht, da es sich um einen Ein-Mann-Betrieb handelt, der mehr oder weniger problemlos, ohne weitere Gedanken vom Markt verschwinden kann.

Produktdifferenzierung sind aufgrund der Ähnlichkeit der Produkte wenige vorhanden. Die Systeme von *AngelEye Srl* und *Argusmatik* sind so gut wie identisch aufgebaut. Einzig *Poséidon* geht mit Überwasserkameras einen etwas anderen Weg. Des Weiteren arbeitet *Poséidon*, im Gegensatz zur Konkurrenz mit schwarz-weiß Kameras. Dieser Hintergrund erklärt auch die Vorgehensweise von *Poséidon*, warum bei der ISO-Zertifizierung, zur Prüfung der Funktionsfähigkeit, nur dunkle Badebekleidung zugelassen sein soll. Das System hat Schwierigkeiten, wenn keine klaren Konturen vorhanden sind.

## 6.2 Käufermacht

Der Wettbewerb in der Branche beeinflusst auch die Macht der Kunden. Je nachdem wie stark oder schwach der Wettbewerb auf dem Markt ist, kann die Verhandlungsbasis für den Endkunden gut oder schlecht sein. In dieser Branche wird die Macht des

---

<sup>101</sup> Vgl. Archiv des Badewesen, Nr. 06/2015, S.362



Produktkäufers alleine schon dadurch begrenzt, dass er keine große Auswahl besitzt. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Produkte ist durch die wenigen Anbieter limitiert. Ein weiteres Problem, welches die Macht des Endkunden einengt ist, dass es sich bei der Funktionsweise um ein fast einzigartiges Produkt handelt. Dies resultiert erneut aus der geringen Anzahl an Produkten, sowie aus baulichen Eigenschaften. Technologischen Gegebenheiten verhindern, dass der Käufer auf eine Großzahl an Ersatzprodukten zurückgreifen kann. Die Komponenten, wie zum Beispiel die Kameras, sind prinzipiell standardisiert und dennoch nicht kompatibel mit den Systemen der anderen Hersteller. Des Weiteren werden die Kameras an unterschiedlichen Stellen eingebaut. Auf diese Parameter, wie die bestimmte Einbauhöhe oder die Entfernungen zwischen den Kameras, müssen die Systeme eingestellt werden. Ebenso wird es dem Käufer nicht gelingen, mit dem Wechsel zu einem Konkurrenten zu drohen. Die Wechselkosten sind so hoch, dass ein Wechsel so gut wie ausgeschlossen ist. Es handelt sich um eine Investitionsentscheidung im Vorfeld, welcher Anbieter den Zuschlag erhält. Ein nachträglicher Wechsel kommt quasi einer Neuinvestition gleich und ist somit nur sehr schwer zu finanzieren. Auch mit einer Rückwärtsintegration kann der Endkunde dem herstellenden Unternehmen nicht drohen. Die dafür benötigten Investitionskosten stehen in keinem Verhältnis zu dem eigentlichen Nutzen. Auch das benötigte Wissen über die zu programmierende Software ist in der Regel bei dem Endkunden nicht vorhanden und müsste daher teuer eingekauft werden.

Für den Kunden kann das System neben dem Sicherheitsgedanken auch weitere Dienstleistungen erfüllen, welche auf eine andere Art und Weise nicht zu realisieren sind. Das System *AngelEye LifeGuard* kann nicht nur erkennen, ob sich eine Person in Lebensgefahr befindet, es kann auch erkennen, ob sich überhaupt jemand im Schwimmbecken befindet. Befindet sich keine Person im Becken, ist es nicht nötig, dass Wasserattraktionen oder Pumpen laufen. Wird ein Becken für eine voreingestellte Zeit nicht genutzt, kann das System energiesparend wirken und die Module abschalten. Wird das Becken anschließend wieder genutzt, werden die Module automatisch wieder eingeschaltet. Auch für Schwimmtrainings können die Kameras eingesetzt werden. Die Unterwasserbilder liefern Erkenntnisse über den Schwimmstil der jeweiligen Person und dieser kann so genauer analysiert und verbessert werden. Ebenso kann der Schwimmbadbetreiber gegen sexuelle Handlungen im Becken gezielter vorgehen. Dies zeigt auch ein Urteil des Amtsgerichts Augsburg. In diesem speziellen Fall ging es um die Erregung öffentlichen Ärgernisses. Bei einem Pärchen kam es in einer Therme in Neusäß zu sexuellem Kontakt. Dieses Vergehen wurde von den Kameras aufge-

zeichnet und diene vor Gericht als Beweismittel.<sup>102</sup> Generell können Straftaten, welchen im Becken geschehen, mit dem System besser bekämpft werden. Auch Vandalismus im und am Becken kann besser verfolgt werden und eventuelle Schadensersatzforderungen geltend gemacht werden. Das System kann somit, neben dem Schutz der Badegäste, auch zum Schutz für Badbetreiber eingesetzt werden.

Des Weiteren wird es für die meisten Bädern nicht möglich sein, einen großen prozentuellen Anteil am Umsatz von *AngelEye Srl* und der *Hugo Lahme GmbH* zu erzielen. Dies würde eine bessere Verhandlungsbasis versprechen, da sie sich von den restlichen Unternehmen abgrenzen könnten und eine Sonderstellung einnehmen würden. Da es sich um eine Einmalinvestition handelt und in der Regel nicht mehrere Bäder in diesem Bereich zusammen arbeiten, wird dieser Größenvorteil nicht entstehen. Ein zusätzliches Problem für den Kunden ist, dass die Anbieter die Funktionsweise der Produkte nicht offen legen und es so schwer ist, Informationen zu erhalten. Wird das Thema allerdings auf die Tagesordnung der Bäder gesetzt und eine Anfrage an die Hersteller gestellt, dann werden die Informationen zugänglich und es kann zwischen den Systemen verglichen werden.

### 6.3 Lieferantenmacht

Neben dem Kunden können auch die Lieferanten eine spezielle Machtstellung einnehmen. Sie beliefern, in dieser Branche, die Unternehmen mit verschiedenen Komponenten wie Monitoren, Kabel, Servergehäusen, Kabelkanälen, Steckdosen, Kabelverbindungen (Ethernet) und Kameras. Für diese Komponenten sind verhältnismäßig viele Anbieter auf dem Markt vorhanden. Die Hersteller der Erkennungs- und Alarmierungssystem für Unterwassernotfälle in Schwimmbädern sind in der Lage zwischen verschiedenen Anbietern problemlos zu wechseln. Dieser Vorgang wird dadurch verstärkt, dass es sich um hauptsächlich standardisierte Produkte handelt, die keine spezielle Funktion besitzen. Außerdem haben diese Zukaufteile keinen erheblichen Nutzen am Produkt. Natürlich funktionieren die Systeme nicht ohne die zugekaufte Hardware, es muss aber nicht auf einen bestimmten Anbieter zurückgegriffen werden. Die Software bleibt, auch in diesem Fall, das Herzstück des Systems. Dies ist auch der Grund dafür, dass es unwahrscheinlich ist, dass der Markt durch eine Vorwärtsintegration eines Lieferanten gefährdet werden könnte. Die Lieferanten sind zwar in der Lage die benötigte Hardware schnell und kostengünstig zu beschaffen, allerdings fehlen ihnen die benötigten Informationen über die Software. Ein Vorteil für die Lieferanten

---

<sup>102</sup> Vgl. FOCUS online, [www.focus.de](http://www.focus.de), Zugriff v. 11.06.2015

stellt das Verhältnis der Größen dar. Da es sich bei den meisten Einbauteilen um Massenprodukte handelt, ist AngelEye Srl aktuell nicht in der Lage spezielle Preise über die Mengenabnahme zu generieren. Neben den normalen Lieferanten können auch Mitarbeiter als Lieferanten angesehen werden. Sie liefern die benötigte Arbeitskraft zur Entwicklung, Produktion und Wartung der Systeme. Es ist schwierig Mitarbeiter zu finden, die von Beginn an perfekt mit dem System umgehen können. Es benötigt eine gewisse Einarbeitungszeit, welche zusätzliche Kosten darstellt.

## 6.4 Ersatzprodukte

Neben den Aspekten des Wettbewerbs in der Branche, der Käufer- und Lieferantenmacht, wirken sich auch die Ersatzprodukte auf die Lukrativität der Branche aus. Aktuell befinden sich zwei Ersatzprodukte auf dem Markt. Eines dieser Ersatzprodukte kann dennoch, nach der aktuellen Rechtslage, nicht als richtiges Ersatzprodukt angesehen werden. Hierbei handelt es sich um den Schwimmmeister. Der Schwimmmeister ist aktuell kein richtiges Ersatzprodukt, da das System, wie bereits erwähnt, nicht ohne ihn verwendet werden darf. Das System und der Schwimmmeister können somit nicht getrennt voneinander gesehen werden. Der Schwimmmeister muss trotz des eingebauten Systems immer vor Ort sein, da die Rettungsmaßnahmen, nach einem Alarm, nicht ohne Personal durchgeführt werden können. Die Unterstützung kann dennoch sehr hilfreich sein, da Schwimmmeister häufig einer Mehrfachbelastung ausgesetzt sind. Sie müssen während ihrer Hauptaufgabe als Schwimmmeister, Umkleiden kontrollieren oder Messwerte im Technikraum ablesen. Sollten sie einer dieser Aufgaben kurzzeitig nachgehen und zu diesem Zeitpunkt kommt es unbemerkt zu einem Notfall im Schwimmbecken, dann wird der Schwimmmeister, wo auch immer er gerade ist, alarmiert und er kann lebensrettende Maßnahmen einleiten. Ein besonderer Vorteil des Schwimmmeisters, welchen das System aktuell nicht erfüllen kann ist, dass der Schwimmmeister auch präventiv handeln kann. Er kann bereits eingreifen, wenn ein Badegast Auffälligkeiten zeigt und wird nicht erst tätig, wenn die Person bereits abgesunken ist.

Das zweite System, welches als richtiges Ersatzprodukt gesehen werden kann, ist das druckbasiertes System *Blue Fox* der *Deep Blue AG* aus der Schweiz. Der Vorteil des druckbasierten Systems ist, dass es eine sehr hohe Erkennungsrate von Notfällen aufweisen kann. Dieses Sicherheitssystem besteht aus einem Mikrocomputer, der in ein Armband integriert ist und einer Festinstallation in der Schwimmbeckenwand. Der

Armbandcomputer misst laufend die Tiefe und Zeit. Er gibt im Falle einer Überschreitung der Parameter ein Signal an den Empfänger in der Beckenwand.<sup>103</sup> Ähnlich wie bei den kameragestützten Systemen gibt es auch hier eine virtuelle Linie unter Wasser. Die Erkennungswahrscheinlichkeit ist sehr hoch, da es keine Beeinträchtigung durch Umwelteinflüsse gibt. Das System reagiert nicht empfindlich auf spezielle Lichtreflexe und es wird nicht behindert durch viele Personen im Wasser. Allerdings kann das System keine genaue Position des Notfalls an den Schwimmmeister übermitteln. Es erfolgt lediglich der Alarm, dass eine Notsituation vorhanden ist. Daraufhin muss der Schwimmmeister die Stelle des Notfalls im Becken lokalisieren. Ein weiterer Nachteil ist die Frage der praktischen Verwendbarkeit. Jeder Badegast muss das Armband mit den Sensoren durchgehend tragen, da sonst das System nicht funktioniert. Bei großen Bädern, mit mehreren tausend Badegästen gleichzeitig, werden sehr viele Armbänder benötigt, wodurch die Wartungskosten steigen. Auch können keine zusätzlichen Dienstleistungen, wie die Überwachung der Bäder oder die Analyse von Schwimmstilen erbracht werden. Das System ist ein reines Sicherheitssystem, welches in einer Erweiterung, noch als elektronisches Bezahl- oder Zugangssystem und als Schlüssel für den Spind verwendet werden kann. In den rechtlichen Vorschriften unterscheiden sich die Systeme ein wenig. Bei den kameragestützten Systemen wird aktuell nur eine Erkennungsquote von 80% erwartet. Die druckbasierten Systeme müssen 95% der getesteten Gefahrensituationen erkennen.<sup>104</sup>

Ein Blick auf die Preispolitik zeigt, dass das Kamerasystem auf den ersten Blick teurer erscheint. Werden allerdings sehr viele Armbänder benötigt, dann können die Kosten der druckbasierten Systeme die der kameragestützten auch übersteigen. Im Hotelbereich hat das druckbasierte System den Vorteil, dass nur wenige Badegäste gleichzeitig anwesend sind und somit wenige Armbänder benötigt werden. Im öffentlichen Bereich ist dieser Vorteil nicht mehr zwangsläufig gegeben und es muss eine genaue Berechnung der anstehenden Kosten erfolgen. Hier werden auch die laufenden Kosten entscheidend sein, da die Armbänder regelmäßig aufgeladen werden müssen, um einwandfrei zu funktionieren.

## 6.5 Neue Konkurrenz

Erhebliches Risiko für die aktuellen Marktteilnehmer besteht, wenn es einfach ist, ein neues Produkt auf dem Markt zu etablieren. Prinzipiell ist es in der Branche der Über-

---

<sup>103</sup> Vgl. Archiv des Badewesens, Nr. 05/2014, S.309

<sup>104</sup> Vgl. DIN 79002:2015-02, S.7

wachungs- und Alarmierungssystem möglich ein weiteres Produkt für die Sicherheitsüberwachung unter Wasser in Schwimmbädern auf dem Markt zu etablieren. Wenn ein neuer Konkurrent auf dem Markt Fuß fassen will, dann muss er vorab allerdings große Summen investieren. Der Markt wartet nicht auf neue Anbieter, da die aktuellen Produkte verhältnismäßig weit ausgereift sind und stetig an deren Verbesserung gearbeitet wird. Ein neuer Anbieter muss vorab zunächst enorme Entwicklungsarbeit leisten, um ein Produkt zu entwickeln, welches überhaupt von dem Markt angenommen wird. Diese Marktreife zu erreichen wird ein paar Jahre dauern, auch wenn das benötigte Wissen zum Programmieren der Software vorhanden ist. Ein weiteres Problem ist, dass der Markt aktuell noch nicht groß genug ist, um eine sich rentierende Basis für viele Unternehmen zu schaffen. Wagt es dennoch ein weiteres Unternehmen auf den Markt, stellt sich die Frage nach den Vertriebswegen. Eine gute Programmierarbeit und ein funktionierendes Produkt reichen alleine nicht aus. Das Unternehmen muss seine Produkte auf dem Markt vertreiben können. Hier gilt, die Vertriebswege sind generell offen. Allerdings sind aufgrund der geringen Größe der Branche, über die Jahre, auch persönliche Beziehungen zwischen den Teilnehmern am Markt entstanden. Die Verbindungen sind in Ausschüssen und durch bereits abgeschlossene Geschäfte gewachsen und müssen verdrängt oder überbrückt werden. Neben den persönlichen Verbindungen gibt es auch organisatorische Vorteile für die bereits im Markt vertretenen Unternehmen. Besonders das System *AngelEye LifeGuard* kann auf die Vertriebskanäle der *Hugo Lahme GmbH* zurückgreifen. Auch das System von *Poséidon* arbeitet mit einem Vertriebspartner zusammen. Der *API Water Fun GmbH* aus Fulda vertreibt das Produkt von *Poséidon* in Deutschland.<sup>105</sup> Um sich eine ähnliche Ausgangslage zu schaffen, kann das nachfolgende Unternehmen auch eine Kooperation eingehen und so die Akzeptanz im Markt verstärken. Die Akzeptanz wird dadurch verstärkt, dass das Produkt und die damit verbunden Informationen über einen Partner vermittelt werden, dem vertraut wird. Allerdings gibt es auch hier, aufgrund der Größe der Branche, nur sehr wenige Kooperationsmöglichkeiten. Ebenso muss das neue Produkt mit Werbung bekannter gemacht werden, die ebenfalls erneut Geld kostet. Auch ein Messeauftritt ist unabdingbar. Für diesen Zweck muss ein Messestand erstellt werden, der nicht hinter den bekannten Marken verschwindet, sondern ebenfalls beachtet wird.

Die bisher genannten Aspekte sind allesamt zu bewältigen, wenn die richtigen Voraussetzungen gegeben sind. Ein Bereich in dem sich ein neues Unternehmen nicht etablieren kann, ist die bereits erwähnte Kombination von Überwachungskamera und Beleuchtung in einem Element. Diese Kombination ist durch die bereits erwähnte Pa-

---

<sup>105</sup> Vgl. API WATER FUN GmbH, [www.apewaterfun.net](http://www.apewaterfun.net), Zugriff v. 13.06.2015

tentanmeldung der *Hugo Lahme GmbH* geschützt. Die Reaktion der bestehenden Marktteilnehmer ist ebenfalls entscheidend für die Erfolgchancen eines neuen Produktes. Entschließt sich ein Unternehmen dazu, die Branche bearbeiten zu wollen, kommt es auf das Auftreten im Markt an, wie der Markt reagiert. Kommt ein besseres Produkt hinzu, dann würde versucht werden an die neuste Technik zu gelangen und diese Technik selber umzusetzen. Wenn erhebliche Marktanteile verloren gehen würden, dann würde versucht werden mit dem neuen System eventuell eine Kooperation einzugehen.

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine erhebliche Produktloyalität im Markt vorhanden ist. Dass der Endkunden nicht bereit ist, zwischen den Produkten zu wechseln, ist auf die hohen Investitionskosten zurückzuführen. Ein Bäderbetrieb wird aus diesem Grund nicht wechseln können. Wenn ein System nicht funktioniert, wird es eher abgeschaltet, als dass ein neues System installiert wird. Die Produktloyalität kann höchstens auf die *Hugo Lahme GmbH* bezogen werden. Ein Kunde, der bereits länger mit dem Unternehmen zusammen arbeitet und gute Erfahrungen gemacht hat, der kennt die Personen und die Arbeitsweise von *Hugo Lahme*. Er ist daher dazu geneigt, auf das System *AngelEye LifeGuard* zurückzugreifen und nicht auf eine System, welches von einem fremden Anbieter angeboten wird. Es wird davon ausgegangen, wenn das Unternehmen *Lahme* mit einem Produkt oder einem anderen Unternehmen kooperiert, es sich um ein funktionierendes Produkt handelt. Weiterhin gibt es in dem Fall nur einen Ansprechpartner für mehrere Bereiche, was die Kommunikation erleichtert.

## 7 Ergebnisse und Empfehlungen

Aus den aktuellen Markteinschätzungen und der Branchenstrukturanalyse des Marktes wurde ersichtlich, dass der Markt kein starkes Wachstum besitzt solange die Preise nicht sinken. Gesenkt werden können die Preise nur, wenn mehr Systeme verkauft werden und so eine Rentabilität über eine höhere Anzahl an erhaltenen Projekten erreicht werden kann.

### 7.1 Welche Informationen wurden für die weitere strategische Planung gewonnen?

Informationen wurden für die weitere strategische Planung in verschiedenen Bereichen gewonnen. So ist über den Wettbewerb in der Branche zu sagen, dass es sich um eine Branche handelt, welche auf Kampf ausgelegt ist. Für die jeweiligen Anbieter sind dies schlechte Voraussetzungen, von denen jedoch die Kunden und das Produkt profitieren können. Durch den starken Wettbewerb wird das Bedürfnis der Kunden stärker in den Vordergrund gestellt und die Produkte schneller verbessert. Weiterhin ist es jedoch problematisch für die Marktteilnehmer, sich entsprechend von den anderen Systemen abzugrenzen, da großartige Produktdifferenzierungen nicht existieren. Die große Gefahr, dass ein Wettbewerber dem Markt erhalten bleibt, dessen Produkt nicht angenommen wird, ist aufgrund der niedrigen Austrittsbarrieren nicht zu erwarten. In der Betrachtung der Käufermacht kann von einem ausgeglichenen Machtverhältnis gesprochen werden. Gegen die Endkunden spricht, dass wenig Wechselmöglichkeiten und wenige Ersatzprodukte vorhanden sind. Auch mit einer Rückwärtsintegration können die Kunden nicht drohen, da die dazu benötigte Zeit, die finanziellen Mittel und der Sachverstand fehlt. Die Produkte können des Weiteren einen zusätzlichen Sicherheitsaspekt garantieren, der ohne sie nicht zu realisieren ist. Die Vorteile der Hersteller der Systeme werden dadurch begrenzt, dass der Markt sehr klein ist und die Endkunden nicht verpflichtet sind diese Systeme einzusetzen. Dies führt dazu, dass sich keiner der Verhandlungspartner in einer besseren Ausgangslage befindet. Eine bessere Ausgangslage haben allerdings die Hersteller, der Systeme, gegenüber den Lieferanten. Durch eine große Auswahl an Lieferanten müssen sie nicht die Preise eines einzelnen Anbieters akzeptieren, sondern können vergleichen und gegebenenfalls verhandeln. Zusätzliche Rabatte, welche über hohe Stückzahlen realisiert werden können, sind eher schwierig zu erzielen. Potenzielle Mitarbeiter sind prinzipiell vorhanden. Sie müssen eingearbeitet werden, was den Vorteil ergibt, dass sie speziell an das Aufgabengebiet herangeführt werden können. Sie können sich so unter Aufsicht mit dem Produkt vertraut machen und gezielt Fragen stellen, die eventuell zur Produktverbesserung beitragen können. Auch durch die Ersatzprodukte wird keine schlechtere Marktsi-

tuation herbeigeführt. Im Endeffekt existiert nur ein wirkliches System, welches die Hauptaufgabe der Gefahrenerkennung besser erfüllen kann. Das druckbasierte System muss allerdings bei den Zusatzleistungen zurückstecken. Neue Konkurrenz ist ebenfalls aktuell keine große Gefahr für den Markt, da die vorab zu tätigenden hohen Investitionen eine abschreckende Wirkung besitzen. Außerdem ist das benötigte Expertenwissen zur Entwicklung eines solchen Systems nicht überall verfügbar. Ebenso wirkt der kleine Markt nicht lukrativ für noch weitere Unternehmen. Eine Gewinnerzielung wird aufgrund der hohen Investitionskosten aktuell unwahrscheinlich.

Ein wichtiger Aspekt, um die weiteren Marktchancen zu verbessern, ist die geplante ISO-Zertifizierung unter den Voraussetzungen von *Poséidon*, zu verhindern. Gegen eine ISO-Zertifizierung ist grundsätzlich nichts einzuwenden und kann auch dem Produkt *AngelEye LifeGuard* zugutekommen. Nach der ersten Vorlage der ISO-Zertifizierung sind die Anforderungen allerdings soweit herunter geschraubt, dass es einfacher wäre für ein neues Produkt den Markt zu erobern, da die Entwicklungsarbeit minimiert werden würde. Außerdem wird so ein eigentlich schlechteres Produkt bevorzugt, da es die Anforderungen, ebenso wie die besseren Produkte, erfüllt. Eine Möglichkeit, für *AngelEye LifeGuard*, um zu einem schnelleren Markterfolg zu gelangen, könnte sein eine Kooperation mit *Argusmatik* einzugehen. Eine Kooperation mit *Poséidon* scheint nicht wahrscheinlich. Eine Kooperation hätte den Vorteil, dass die Entwicklungsarbeit gebündelter vorangetrieben und somit ein weit ausgereiftes Produkt schneller dem Markt zur Verfügung gestellt werden kann. Ebenso würde die Möglichkeit bestehen, die Werbemaßnahmen zu bündeln, umso gegen das aggressive Auftreten von *Poséidon* anzugehen.

## 7.2 Wie sollte das Produkt auf dem Markt dargestellt werden?

Um den Erfolg des Produktes zu garantieren, ist es besonders wichtig, die Dienstleistungsmöglichkeiten des Systems, für den Kunden herauszustellen. Der Kunde ist gesetzlich nicht verpflichtet, ein solches Produkt zu verwenden. Die hohen Investitionskosten besitzen zudem eine abschreckende Wirkung. Dem Kunden muss deutlich gemacht werden, welchen Mehrwert er erhält, wenn er dieses Produkt erwirbt. Bei dieser Strategie können Analysen zum Energieverbrauch eines Schwimmbades und die Bestimmung der möglichen Höhe an Einsparungen durch das automatische Abschalten bestimmter Module helfen. Dem Kunden kann so aufgezeigt werden, wie sich die Investitionskosten durch Einsparungen in anderen Bereichen verringern können. Des Weiteren sollte das Produkt noch stärker in die Markenwelt der *Hugo Lahme GmbH* integriert werden, um eine höhere Akzeptanz des Marktes zu fördern. Eine Möglichkeit ist, das System mit in den Katalog Komplettprogramm, welcher auf der



Homepage des Unternehmens *Hugo Lahme* unter Onlinekatalog zu finden ist, aufzunehmen. Das Produkt sollte durch eine höhere Anzahl an Referenzen dem Markt präsentiert werden. Hier könnten weitere Schwimmbäder mit eventuellen Preisnachlässen zu einer Installation bewegt werden. Das Produkt benötigt noch vermehrte positive Rückmeldungen seitens des Marktes, um in den Köpfen der Endkunden besser etabliert zu werden. Ein solcher Preisnachlass kann sich rentieren, wenn sich aufgrund der Referenz-Projekte weitere Projekte abschließen lassen. Ebenfalls sollte die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V. mit weiteren Informationen versorgt werden. Sie ist das Sprachrohr für den Zielmarkt und kann mit ihren Einschätzungen den Markt beeinflussen. Wenn die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V. das System für gut und sinnvoll erachtet, wird sich das positiv auf die Absatzzahlen auswirken. Dies hat den Hintergrund, dass die Informationen von einem vertrauenswürdigen und objektiven Vertreter gestreut werden. Weiterhin sollten die bereits verwendeten redaktionellen Texte durchgehend auf dem neusten Stand gehalten werden und in möglichst vielen Fachzeitschriften, die den Bereich der Schwimmbäder betreffen, veröffentlicht werden. Eine weitere zusätzliche Dienstleistung, die für den Markt interessant ist, könnte sein, dass die Hardware, nach einer gewissen Zeit, auf den neusten Stand gebracht wird, um das System nicht nur von Seiten der Software her aktuell zu halten.

## 8 Zusammenfassung und Ausblick

Das Themengebiet der Vermarktung von innovativen Produkten im Business-to-Business-System ist ein sehr interessantes Gebiet, da es sich weitestgehend um Neuland handelt. Zusammenfassend ist zu dieser Bachelorarbeit zu sagen, dass der Markt prinzipiell vorhanden und interessiert an den Systemen ist. Der Markt wird allerdings so lange nicht den entscheidenden Schritt machen, bis die Installationskosten gesunken sind. Gelingt es den Herstellern die Systeme weiterhin gezielt zu optimieren und die Kosten zu senken, dann ist die Branche sehr lukrativ. Der Wettbewerb in der Branche ist zwar stark, daraus resultieren allerdings keine ernsthaften Schwierigkeiten, da der Markt prinzipiell groß genug für die vorhandenen Anbieter ist. Von Seiten der Abnehmer und der Lieferanten geht wenig Gefahr aus und die Branche befindet sich in einer guten Position. Neue Konkurrenten werden es in jedem Fall schwer haben und benötigen einige Zeit um sich auf dem Markt zu Recht zu finden. Deutet sich an, dass ein weiterer Marktteilnehmer in die Branche drängen möchte, besteht ausreichend Zeit, um sich auf diesen Fall vorzubereiten und eventuell Gegenmaßnahmen einzuleiten. Ebenso besitzt das Ersatzprodukt kein großes Gefahrenpotential, vorausgesetzt die kamerateigestützten Systeme entwickeln sich weiter in die Richtung, dass sie ungefähr die gleiche Erkennungsquote aufweisen können. Ist diese Erkennungsquote erreicht, stehen die Dienstleistungen im Vordergrund.

Die Aussichten für das Produkt *AngelEye LifeGuard* stehen also nicht schlecht. Das Produkt wird in Zukunft dahin entwickelt sein, dass Fehlalarme deutlich reduziert werden können und die Erkennungswahrscheinlichkeit eines Notfalls deutlich steigt. Die Software wird ausgereifter sein und wird weitere Bereiche abdecken können. Die Entwicklung der Systeme geht in die Richtung, dass auch typischen Verhaltensmuster des Menschen in einem Schwimmbad mit in das Erkennungssystem eingearbeitet werden. Dies hat zur Folge, dass Personen die in eine Gefahrensituation geraten könnten, aufgrund ihrer Bewegungsabläufe, erkannt werden können, bevor es zu dieser Gefahrensituation kommt.<sup>106</sup> Ebenfalls soll das System *AngelEye LifeGuard* dazu in der Lage sein, Trübungs faktoren des Wassers zuerkennen. Das System wird sich automatisch an die Gegebenheiten anpassen, sodass auch bei schlechterer Sicht die Funktion gewährleistet werden kann. Neben den Produkteigenschaften werden die Systeme in der Herstellung generell weiter optimiert und können so wirtschaftlicher angeboten werden. Dies wird automatisch dazu führen, dass das Wachstum in der Branche verstärkt wird. Neben dem Produkt muss sich auch der Markt verändern. Wünschenswert wäre es,

---

<sup>106</sup> Vgl. Overkamp & Weege GmbH, [www.argusmatik.de](http://www.argusmatik.de), Zugriff v. 11.06.2015

dass die Kommunen finanziell besser aufgestellt sind und schneller handeln können, als dies aktuell der Fall ist. Des Weiteren gibt es verschiedene Szenarien zur Entwicklung der gesamten Branche. Ein Szenario, welches bereits schon heutzutage erkennbar ist, ist dass die Badbetreiber Schwierigkeiten haben geeignete Auszubildende für die Badaufsicht zu finden. Es ist möglich, dass Bäder in Zukunft nicht aufgrund der hohen Kosten und der fehlenden Rentabilität geschlossen werden, sondern weil es nicht genügend Personal für die Wasseraufsicht gibt. Hier könnten die Systeme Abhilfe schaffen, unter der Voraussetzung, dass sie sich weiterhin verbessern. Ist dies der Fall, dann könnten die Systeme als offizielle Badeaufsicht zugelassen werden.<sup>107</sup> Um eine solche Zulassung zu erhalten, müssen die Systeme circa 95% alle Gefahrensituationen erkennen können. Eine weitere Chance für diese Produkte liegt in der gesellschaftlichen Veränderung. Die zweithäufigste unfallbedingte Todesursache bei Kindern, nach Verkehrsunfällen, ist aktuell der Ertrinkungsunfall. Ein Hintergrund für diese Entwicklung ist, dass die Schwimmfähigkeit bei Kindern und Jugendlichen in Deutschland zunehmend abnimmt. Rund ein Drittel aller Grundschulkinder verlassen mittlerweile, laut einer EMNID-Studie, die vierte Klasse als Nichtschwimmer oder unsichere Schwimmer.<sup>108</sup> Weiterhin geht der Trend zu einer bewegungsarmen Gesellschaft. Dieses Problem wird durch Migration und die immer höher werdende Anzahl an Flüchtlingen verschärft. In anderen Kulturen wird auf das Erlernen des Schwimmens keinen Wert gelegt. Durch diese zwei möglichen Szenarien kann die Wichtigkeit eines zusätzlichen, unterstützenden Systems extrem gesteigert werden. Eine Zulassung des Systems *AngelEye LifeGuard*, als offizielle Badeaufsicht, kann in der Zukunft eine entscheidende Alternative werden. Wenn diese Richtlinien geändert werden, dann ist alleine in Deutschland ein Markt von über 6000 potenziellen Kunden vorhanden.

---

<sup>107</sup> Vgl. Archiv des Badewesen, Nr. 06/2015, S.362

<sup>108</sup> Vgl. Wochenblatt Verlagsgruppe GmbH & Co. KG, [www.wochenblatt.de](http://www.wochenblatt.de), Zugriff v. 09.06.2015

# Literaturverzeichnis

## Monographien:

- BACKHAUS, Klaus/VOETH, Markus: Industriegütermarketing - Grundlagen des Business-to-Business-Marketings. München 2014.
- BEREKOVEN, Ludwig/ECKERT, Werner/ELLENRIEDER, Peter: Marktforschung - Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 10. Auflage, Wiesbaden 2004.
- BOGNER, Alexander/LITTIG, Beate/MENZ, Wolfgang: Interviews mit Experten - Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden 2014.
- BURMANN, Christoph/KIRCHGEORG, Manfred/MEFFERT, Heribert: Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage, Wiesbaden 2012.
- BURMESTER, Ralf/VAHS, Dietmar: Innovationsmanagement - Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 3. Auflage, Stuttgart 2005.
- DETTMER, Harald/HAUSMANN, Thomas/KLOSS, Ingomar/MEISL, Helmut/WEITHÖRNER, Uwe: Tourismus-Marketing-Management, München 1999.
- DROSSE, Volker: Managerial Accounting – Kosten und Leistungsrechnung, Investitionsrechnung, Kennzahlen. Stuttgart 2014.
- GLÄSER, Jochen/LAUDEL, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden 2004.
- GLÄSER, Jochen/LAUDEL, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse - als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 2. Auflage, Wiesbaden 2006.
- KELLER, Bernhard/KLEIN, Hans-Werner/TUSCHL, Stefan (Hrsg.): Zukunft der Marktforschung - Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data. Wiesbaden 2015.
- MEFFERT, Heribert: Marketingforschung und Käuferverhalten. 2. Auflage, Wiesbaden 1992.

PORTER, Michael E.: Wettbewerbsstrategie - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Auflage, Frankfurt am Main 2013.

SIEGWART, Hans: Produktentwicklung in der industriellen Unternehmung. Bern 1974.

STEINHOFF, Fee/TROMMSDORFF, Volker: Innovationsmarketing. 2. Auflage, München 2013.

### **Sammelwerke:**

KOLLMANN, Tobias/POHL, Alexander/WEIBER, Rolf: Das Management technologischer Innovationen. In: KLEINALTENKAMP, Michael (Hrsg.): Markt- und Produktmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2006, S.83-207.

MEYER, Jörn-Axel: Innovationsmanagement. In: PFOHL, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe - Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 5. Auflage, Berlin 2013, S.220-244.

PFOHL, Hans-Christian: Marketing. In: PFOHL, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. 3. Auflage, Berlin 1997, S.161-189.

ZANGER, Cornelia: Marketing. In: PFOHL, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe - Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung. 5. Auflage, Berlin 2013, S.193-218.

### **Beiträge aus Zeitungen und Zeitschriften:**

Archiv des Badewesens, Nr. 05/2014, S.308-309.

Archiv des Badewesens, Nr. 06/2015, S.360-362.

Westfälische Rundschau, 28.05.2015, Panorama.

Westfälische Rundschau, 09.06.2015, Die Region.

### **Internetquellen:**

AngelEye Srl: Über uns. URL: <http://www.angeleye.it/page.php?id=2&page=10>, Zugriff v. 09.06.2015.

AngelEye Srl: Warum AngelEye?. URL: <http://www.angeleye.it/page.php?id=2&page=27>, Zugriff v. 09.06.2015.

AngelEye Srl: Privacy. URL: <http://www.angeleye.it/page.php?id=5&page=39>, Zugriff v. 09.06.2015.

API Water FUN GmbH: Poséidon. URL: <http://www.apiwaterfun.net/deutsch/produkte-sicherheit/pos%C3%A9idon/>, Zugriff v. 13.06.2015.

Fachschriften-Verlag GmbH & Co. KG: SCHWIMMBAD+SAUNA. URL: <http://www.fachschriften.de/publikationen/schwimmbad-sauna/schwimmbad-und-sauna/>, Zugriff v. 11.06.2015.

FOCUS Online: Nach Schwimmbad-Sex erklärt nun der Betreiber: Der Akt war gar nicht das Problem. URL: [http://www.focus.de/panorama/welt/normal-gibt-s-nicht-mal-hausverbot-nach-schwimmbad-sex-erklaert-nun-der-betreiber-der-akt-war-gar-nicht-das-problem\\_id\\_4744483.html](http://www.focus.de/panorama/welt/normal-gibt-s-nicht-mal-hausverbot-nach-schwimmbad-sex-erklaert-nun-der-betreiber-der-akt-war-gar-nicht-das-problem_id_4744483.html), Zugriff v. 11.06.2015.

Harvard Business School: Michael E. Porter. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532&facInfo=awa>, Zugriff v. 20.05.2015.

Hugo Lahme GmbH: Unternehmen. URL: [www.lahme.de](http://www.lahme.de), Zugriff v. 02.06.2015.

Hugo Lahme GmbH: AngelEye. URL: [http://lahme.de/?page\\_id=349](http://lahme.de/?page_id=349), Zugriff v. 12.06.2015

Overkamp & Weege GmbH: Schlussbericht. URL: [http://www.argusmatik.de/argusmatik/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=38](http://www.argusmatik.de/argusmatik/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=38), Zugriff v. 11.06.2015.

Wochenblatt Verlagsgruppe GmbH & Co. KG: Jürgen Mistol fordert besseren Schwimmunterricht in den Schulen. URL: <http://www.wochenblatt.de/nachrichten/regensburg/regionales/Juergen-Mistol-fordert-besseren-Schwimmunterricht-in-den-Schulen;art1172,309956>, Zugriff v. 09.06.2015.

### **Jahresberichte:**

Arbeitskreis Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e.V.: Jahresbericht. Frankfurt am Main 2013.

**Normen:**

DGfdB R 94.05:2015-04, Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht in öffentlichen Bädern während des Badebetriebs.

DIN EN 15288-2:2009-05, Schwimmbäder - Teil 2: Sicherheitstechnische Anforderungen an den Betrieb.

DIN 79002:2015-02, Erkennungs- und Alarmierungssysteme für Unterwassernotfälle in Schwimmbädern – Sicherheitstechnische Anforderungen und Prüfverfahren.

# Anlagen



---

# Anlagen

## Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Experteninterview bei der Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e.V. am 08.06.2015
Anlage 2	Experteninterview bei der Hugo Lahme GmbH am 02.06.2015
Anlage 3	Experteninterview bei AngelEye Srl am 17.04.2015

## Anlage 1

# Experteninterview

am 08.06.2015

bei der Deutsche Gesellschaft für das  
Badewesen e.V.

in Essen

### **Kurze Beschreibung der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen e.V.**

- Über 100 Jahre alt
- 1250 Mitglieder (z.B. Kommunen, Versicherungen, Architekten)
- Die Mitgliedschaft ist kostenlos
- Dach- und Fachverband für alles, was mit dem Schwimmbadwesen zu tun hat
- Neutraler und kompetenter Anbieter für alle Regelwerksarbeiten
- Weitere Abteilung für Beratung, Schulungen und die Fachzeitschrift
- Veranstaltet alle zwei Jahre eine Messe für öffentliche Schwimmbäder und einen Kongress auf dem Neuheiten präsentiert werden

### **Aktuelle Markteinschätzung**

#### Wie sieht der aktuelle Markt aus?

- Aktuell ist kein großer Markt vorhanden
- Das Thema ist noch nicht sehr präsent bei den Bädern (auch aufgrund von hohen Investitionskosten)
- Systeme sind nur als Zusatzleistung zugelassen und können das Risiko vermindern
- Systeme sind nicht als offizielle Badeaufsicht zugelassen
- Kein Grund vorhanden, für die Kommunen, ein solches Produkt zu kaufen
- Markt ist dadurch begrenzt
- Bäderbetriebe sind dem Produkt gegenüber trotzdem nicht abgeneigt (besonders, wenn schon ein Unfall passiert ist)
- Wird als Zusatzleistung angesehen (ist aber zu teuer neben den Schwimmmeistern)
- Es passiert zu wenig in deutschen Bädern, deswegen kein Bedarf
- Außenbecken sind aktuell im Winter wenig überwacht (potenzieller Bedarf wäre da, allerdings passiert auch dort zu wenig)

#### Welche Konkurrenten sind vorhanden:

- *Poséidon* (gehört zur amerikanischen Poseidon Technologies, Inc.)
- *Argusmatik* (Ein Mann Firma, Overkamp & Weege GmbH)

#### Funktionsweise der Produkte der Konkurrenz:

- *Poséidon* arbeitet, neben den Unterwasserkameras, auch mit Überwasserkameras
- Dadurch sind die Kameras bei Lichtreflexe empfindlich, wodurch es vorkommen kann, dass kein Alarm ausgelöst wird
- Das System hat Probleme mit natürlichem Licht und mit mehreren Badegästen (durch Wasserbewegung)
- *Poséidon* arbeitet mit schwarz-weiß Kameras

### Wird AngelEye als starke Marke angesehen?

- *AngelEye* wird genannt, wenn es um die Thematik der Sicherheitssysteme geht
- Unternehmen macht auf Messen und in Diskussionen einen guten Eindruck
- Produkt wird gut platziert und beschrieben
- Marke hat sich so etabliert, dass sie nicht übersehen wird
  
- Zusammenarbeit mit der Hugo Lahme GmbH: Kein direkter Vorteil für das Produkt
- Image färbt ab, da davon ausgegangen wird, dass die Firma Hugo Lahme kein schlechtes Produkt in das Portfolio aufnimmt
- Zusammenspiel von Kamera und LED-Leuchte ist ein weiterer Vorteil

### Das Produkt

#### Erwartung an das Produkt Angel Eye?

- Ständige Aktualisierung der Software um bestmögliche Sicherheit zu garantieren
- Produkt muss Kontraste erkennen können (Körper mit hellblauen Badeanzug muss auch vor hellblauen Fliesen erkannt werden)
- Die Kamera muss ein gutes Bild liefern
- Person bewegt sich vielleicht ein wenig, System muss leichte Bewegungen akzeptieren und trotzdem einen Alarm schlagen
- System muss zwischen waagerechter und senkrechter Position unterscheiden können (Falls eine Person für längere Zeit auf der Stelle steht darf es keinen Alarm geben)
- Darf eine liegende Person zwischen stehenden Personen nicht übersehen
- Die Erkennungswahrscheinlichkeit liegt aktuell bei ca. 80%

#### Datenschutz

- Datenschutz ist Aufgabe der Bundesländer, keine einheitliche Aussage vorhanden
- Es darf gefilmt werden was man will, aber es darf nicht gespeichert werden
- Aussage des Datenschutz Thüringen: Unterwasserkameras sind davon nicht betroffen, weil Person nicht zu erkennen sind
- Unterwasserkameras werden als unproblematisch angesehen (Stellungnahme der Bundeskonferenz)
- Das Recht am eigenen Bild steht ganz oben
- Das Recht ist nur mit gutem Grund einzuschränken und wenn es anders nicht möglich ist (Solange andere Möglichkeiten vorhanden sind, darf das Recht nicht eingeschränkt werden)
- Poséidon verwendet Überwasserkameras, dies kann eventuell zu Problem mit dem Datenschutz führen, da es anders möglich ist

## **Wettbewerb in der Branche**

### Wer ist der Marktführer?

- Poséidon ist der Marktführer, nach der Anzahl der am Markt installierten Systeme weltweit (Nicht in Deutschland)
- *Argusmatik* ist der Marktführer nach technologischen Aspekten
- *Argusmatik* ist seit über 15 Jahren am Markt und hat die meisten Installationen in Deutschland (Poséidon und AngelEye liegen gleich auf)

### Ist erkenntlich warum derjenige der Marktführer ist?

- Poséidon betreibt ein starkes Marketing
- Gute Außendarstellung durch installierte Anlagen
- Durchsetzungskraft am Markt (schwierig für Konkurrenten, da diese nicht akzeptiert werden)
- Lange am Markt
- Poséidon wirkt auch als Markttöffner (*Argusmatik* konnte auch in den Niederlanden und in Belgien tätig werden, da durch Poséidon das Verständnis dort für solche Produkte gewachsen war)
- Vorreiterrolle bei Poséidon

### Gibt es ein langsames oder schnelles Wachstum in der Branche?

- Sehr langsames Wachstum aktuell

### Wie ist das Zusammenarbeiten unter den Konkurrenten?

- Keiner lässt sich richtig in die Karten schauen. Nur *Argusmatik* gibt Einblicke in die Funktionsweise
- Ärger mit Poséidon im deutschen Normausschuss
- Poséidon eine eigne französische Norm entwickelt, in dem Poséidon das eigene Produkt perfekt beschreibt. In dieser Norm sind die Anforderungen an das System stark runter gefahren
- Jeder kämpft für sich und will seine Position halten oder ausweiten
- Jeder vertritt seine eigenen Interessen nach dem Motto „Mein Produkt ist sowieso besser“
- *Poséidon* tritt sehr dominant bei solchen Dingen auf
- keine Kooperation möglich

### Sind Austrittsbarrieren vorhanden?

- Unternehmen sind in unterschiedlichen Positionen
- *Hugo Lahme* kann auch ohne *AngelEye* arbeiten
- *Poséidon* und *Argusmatik* sind in anderen Situation
- Bei *Poséidon* steht ein großer Konzern dahinter, der könnte sagen, wir bleiben trotz schlechter Umsätze auf dem europäischen Markt
- *Argusmatik* kann durch den Ein-Mann-Betreib schnell vom Markt verschwinden
- Keine richtigen Austrittsbarrieren vorhanden

## **Kundenverhalten**

### Wechselkosten der Käufer zu anderen Lieferanten

- Die Wechselkosten sind so hoch (ein Wechsel so gut wie ausgeschlossen)
- Es handelt sich um eine Investitionsentscheidung

### Ist das Produkt standardisiert oder einzigartig?

- Das Produkt ist einzigartig
- Es gibt ein sehr langes Beharrungsvermögen gegen die Standardisierung, da jeder seinen Vorteil ausbauen will
- Installationszahlen sind noch zu gering

### Möglichkeiten der Rückwärtsintegration

- Nicht möglich, da die Programmierarbeit zu intensiv ist
- Das Know-How fehlt

### Größenverhältnis Käufer zu Unternehmen (Abnahmemenge)

- Es handelt sich um eine Einmalinvestition und es kann keine große Abnahmemenge erzielt werden
- Zu den Einmalkosten kommen die Betriebskosten
- Die Kommunen sind generell finanziell nicht gut aufgestellt und Investitionen in dieser Größenordnung müssen gut begründet sein

### Hat AngelEye einen erheblichen Anteil an der Dienstleistung der Kunden

- Betriebe können mit dem System werben, dass sie besonders sicher sind
- Kann zu der Frage führen, ob es vorher nicht sicher war oder ob es woanders nicht sicher ist

### Informationsdichte der Kunden

- Wenn das Thema auf der Tagesordnung steht, dann sind die Informationen zu beschaffen
- Thema aber oft nicht vorhanden

### Zusätzliche Märkte:

- Bestimmte Bäder brauchen keine Aufsicht (z.B. Hotelbäder)
- Zusätzliche Absicherung auch ohne Aufsicht
- Risikobeurteilung kann erstellt werden
- Weitere Absicherung für Betreiber

## **Ersatzprodukte**

### Welche Ersatzprodukte sind vorhanden?

- Schwimmmeister
- Druckbasierte Systeme

### Leistung der Substitute

- Schwimmmeister kann präventiv, bei ersten Anzeichen handeln und nicht erst wenn ein Ernstfall eintritt
- Es wird nicht ständig auf das Wasser geschaut sondern Situationsbedingt überwacht
- Kein richtiger Ersatz (Produkt ist Ersatz für den Schwimmmeister)
- Auseinandersetzung mit Verdi und Bundeverband deutscher Schwimmmeister
- Diese vertreten die Arbeitnehmerinteressen, die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen eher die Interessen der Arbeitgeber
- Argument der Personalkosteneinsparung zählt bei den Organisationen nicht
- Ein Bad ist ohne Personal nicht zu betreiben
- Nach dem Alarm müssen Rettungsmaßnahmen persönlich eingeleitet werden
- Druckbasierte System funktionieren zu 100% - Einstellung bei unter 1,80m und nach 20 Sekunden (Alarm ist dann garantiert)
- Frage der praktischen Verwendbarkeit
- Jeder muss so ein Band tragen
- kein Nutzen wenn das Band im Spind liegt oder Bänder einfach ins Wasser geschmissen werden
- Bei 6000 Badegästen gleichzeitig, werden sehr viele Bänder benötigt
- Interessant ist das System für Schulkassen und Kindergärten

### Produktloyalität

- Existiert so nicht, beruht viel auf den zu hohen Wechselkosten
- funktioniert ein System nicht, wird es eher abgeschaltet als ausgetauscht
- Bäder werden sich vorab stark informieren

## **Neue Konkurrenz**

### Kapitalanforderungen – für Produkte, Know-How, Betriebsmittel

- Wer auf den Markt will, muss erstmal investieren
- Vermutung geht nicht dahin, dass ein neuer Konkurrent entsteht
- Problem ist, dass der neue Konkurrenten mindestens drei Jahre zum Aufholen benötigt
- Gutes Programmieren reicht nicht aus, auch der Vertrieb muss aufgebaut werden
- Markt ist noch nicht groß genug und die vorhandenen Produkte sind zu weit ausgereift

### Zugang Vertriebskanäle

- *Hugo Lahme* nutzt eigene Vertriebskanäle für *AngelEye* (Infrastruktur ist ein Vorteil)
- Informationen werden durch einen Partner vermittelt, dem vertraut wird
- *Poséidon* und *Argusmatik* haben diese Vertrauensbasis nicht
- Vertrieb geht über Werbung
- Die Möglichkeit ist vorhanden, ist aber teuer
- Messeauftritt helfen ebenfalls

### Zukunftsaussicht

#### Wie sind die Zukunftsaussichten für das Produkt?

- Potenziell großer Markt, wenn unter bestimmten Bedingungen, die Systeme alleine die Bäder oder bestimmte Bereiche überwachen dürfen
- In Zukunft kann es dazu kommen, dass nicht mehr genug Personal vorhanden ist
- Es gibt Schwierigkeiten an Auszubildende zu gelangen, aufgrund von fehlenden Qualifikationen
- Die Technische Hilfe wird dann möglicherweise nötig, da sonst manche Bäder nicht mehr zu betreiben sind
- Produkt wird dann nicht eingesetzt um Mitarbeiter zu sparen, sondern eher um nicht vorhandenes Personal aufzufangen
- Großteil der Kindern lernen nicht mehr richtig schwimmen
- Trend zur bewegungsarmen Gesellschaft (Problem wird verschärft durch Migration und Flüchtlinge - in anderen Gesellschaften wird auf das Erlernen von schwimmen keinen Wert gelegt)
- Wenn sich die Hersteller zusammen tun und die jeweiligen Produktvorteile nutzen, um ein nahezu perfektes Produkt zu entwickeln, wären schnell die 95% erreicht (Aktuell eher hoffnungslos)

#### Was muss sich am Produkt ändern?

- Der Preis
- Wenn viel verkauft wird, können die Anlagen günstiger werden
- Die Sicherheitsquote muss auf ca. 95% steigen um als alleinige Aufsicht zugelassen zu werden (Perfekte Aufsicht generell nicht möglich, auch nicht vom Mensch - Störfaktoren können immer vorhanden sein)
- Bei den Kameras gibt es viele Neuheiten auf dem Markt, deshalb Kameras als Zusatzleistung aktualisieren
- Bessere Leistung durch bessere Bilder

#### Was muss sich im Markt ändern?

- Der sichere Badebetrieb muss sichergestellt sein (Gesetzlich verpflichtet durch bürgerliches Gesetzbuch und durch 94.05)
- Solange nur geschaut wird was erfüllt werden muss, gibt es keine Veränderung



Welches Potenzial hat der Markt?

- Wenn Richtlinien geändert werden ist ein sehr hohes Potenzial vorhanden
- Über 6000 Bäder in Deutschland wären dann mögliche Kunden

Welche Zusatzleistungen können für den Markt interessant sein?

- Für Sportbereich könnte die Schwimmstill-Kontrolle interessant sein

Anlage 2

# Experteninterview

am 02.06.2015

bei der Hugo Lahme GmbH

in Ennepetal

## Das Produkt

- Neues Produkt, welches noch nicht lange auf dem Markt existiert

### Um was für ein Produkt handelt es sich bei AngelEye?

- Überwachungs- und Alarmierungssystem im Bereich unterhalb des Wasserspiegels
- Scheinwerfergehäuse mit Kamera und LED
- Datenleitung und Stromleitung zum Server
- Aufwendige Software wertet die Daten aus
- Virtuelle Linie (in der Regel 70 cm über dem Beckenboden)
- Bei einem absinken unter diese Linie, für eine gewisse Zeit (in der Regel 30 Sekunden), erfolgt ein Alarm
- Die Software sendet dann ein Signal zum Rechner des Schwimmmeisters oder zum Smartphone oder es erfolgen Akustiksignale
- Ein Bild gibt an, welches Becken betroffen ist und die genaue Position

### Vor und Nachteile des Produktes aus interner Sicht?

- Es werden nur Unterwasserkameras verwendet
- Lichtreflexe spielen keine Rolle
- Umwelteinflüsse für Überwasserkameras treffen nicht zu
- Kein Konkurrent auf dem Markt bietet die Kombination LED+Kamera
- Kameras benötigen eigene Nischen in der Beckenwand, da niemand bei der Nachrüstung zusätzliche Kernbohrung machen möchte und riskieren will, dass das Becken undicht wird
- Kamerasysteme in vorhandene Beleuchtungsnischen eingebaut
- Beleuchtungsverlust bei Konkurrenz

### Aufgabe der Firma Hugo Lahme GmbH für das Produkt *AngelEye*?

- Das Produkt selber kommt aus Italien
- einige Komponenten kommen aus Ennepetal
- Diese Teile könnte *AngelEye* auch woanders beziehen. durch eine Teilhaberschaft aber Unternehmen macht es aber Sinn die vorhanden zu verwenden
- Einbauteile werden standardmäßig in eigenen Scheinwerfern verwendet
- Einbauteile somit erprobt
- Vertriebsrecht für Deutschland und Österreich
- Zuständig für Akquise und Präsentation beim Kunden (Alle Bereiche in der Vermarktung)

## **Aktuelle Markteinschätzung**

- Alle Systeme haben die gleiche Aufgabe, und funktionieren gleich gut

### Welche Konkurrenten sind vorhanden

- Argusmatik
- Poséidon

### Funktionsweise der Produkte der Konkurrenz

- Poséidon hat Schwächen im laufenden Betrieb
- begründet in Fehlalarmen
- 5-6 Alarme pro Stunde
- Von fünf Betrieben haben drei das System abgeschaltet

### Marktanteil der jeweiligen Konkurrenz

- Poséidon ist die Nummer 1 durch längere Marktzugehörigkeit
- gefolgt von AngelEye, Argusmatik ist das Schlusslicht

### Welche Kunden sind im Markt vorhanden

- Öffentliche Bäder - System ist dafür am geeignetsten, da Gefahren dort am größten sind und spezielle Bereiche wie Sprungbereiche, Tiefbereiche vorhanden sind
- Größte Anzahl an Personen im Becken

## **Aktuelle Vermarktung des Produktes**

### Wie wird das Produkt aktuell dargestellt auf dem Markt?

- Firmenmagazin H2O (Sprachrohr für öffentlichen Bereich)
- Fachmagazine wie das Archiv des Badewesen, Schwimmbad und Sauna (Anzeigen und redaktionelle Texte)
- Produkt und Imagebroschüre
- Auf Messen wie die Interbad in Stuttgart (Wichtigste Messe für die öffentlichen Bäder in Deutschland), die Aqualle in Köln

## **Wettbewerb in der Branche**

### Wer ist der Marktführer?

- Poséidon

### Gibt es ein langsames oder schnelles Wachstum in der Branche?

- Markt wird noch analysiert
- Der Markt ist generell schnell wachsend, allerdings passt die Preispolitik nicht
- Preise sind zu hoch angesetzt
- Kunden sind stark interessiert
- Poséidon konnte aufgrund der Marktführerschaft die Preise bestimmen
- AngelEye hat sich daran erst einmal angepasst

Wie ist das Arbeiten mit der Konkurrenz? Zusammenarbeit oder Kampf

- Jeder hält seine Sache ein wenig geheim
- Kein Kontakt zum Wettbewerb
- Poséidon versucht eine ISO-Norm über die deutsche DIN zu stellen
- Keine Gemeinsamkeit mit Poséidon

Produktdifferenzierung der angebotenen Produkte? Wodurch unterscheiden sie sich?

- Überwasserkameras bei Poséidon

Gibt es Kapazitäten die vom Markt nicht gedeckt werden?

- Aktuell nicht, es sei denn der Preis sinkt, dann wächst der Markt

Sind Austrittsbarrieren vorhanden? Fixkosten bei Stilllegung, spezialisierte Betriebsmittel

- Keine Austrittsbarrieren vorhanden
- Anbieter bitten keine weiteren Produkte an, sollten sie sich verkalkulieren, dann werden sie Insolvenz anmelden
- Keine Zusatzprodukte, die den Verlust auffangen können

Kundenverhalten

- Kunde hat keine große Auswahl
- Solche Investitionen sind nicht im laufenden Budget zu bewerkstelligen,
- besonders nicht, wenn nichts passiert ist
- größter Zuspruch da, wo schon was passiert ist
- öffentliche Bäder in privater Hand können schneller entscheiden und investieren

Wechselkosten der Käufer zu anderen Lieferanten

- Einzelne Komponenten sind nicht kompatibel mit den anderen (höchsten der Monitor)
- Wechsel ist quasi eine Neuinvestition
- Systeme können nicht beliebig miteinander getauscht werden

Ist das Produkt standardisiert oder einzigartig?

- Produkt ist einzigartig auch wenn die Systeme die gleiche Aufgabe erfüllen
- Komponenten sind standardisiert, aber auch die werden an unterschiedlichen Stellen eingebaut (Verschieden in Höhe, verschiedene Abstände)
- System sind nicht kompatibel

Möglichkeiten der Rückwärtsintegration

- Nicht vorhanden
- zu hoher Aufwand in der Materialbeschaffung und Softwareentwicklung

Hat AngelEye einen erheblichen Anteil an der Dienstleistung der Kunden

- Sicherheitsgedanke wird beworben
- System erkennt, wenn keiner im Becken ist, so können Pumpen und Wasserattraktion ein und aus geschaltet werden
- Energiesparend wenn keiner im Wasser ist
- Schwimmtraining, Tipps zum Schwimmstil
- Sexuelle Übergriffe vermeiden, bzw. eine Handlungsgrundlage dagegen haben
- Vandalismus im Becken aufdecken
- Schutz für Badbetreiber („Ich hab alles erdenkliche getan um Schaden abzuwenden“)

ErsatzprodukteWelche Ersatzprodukte sind vorhanden?

- Schwimmmeister
- Druckbasierte System

Leistung der Substitute

- Bei dem druckbasierten System trägt jeder Badegast ein Armband
- System erkennt, dass das Armband eine bestimmte Zeit unter einer virtuellen Wasserlinie liegt
- Gibt dann einen Alarm
- Nachteil Missbrauch: Wenn Armband einfach ins Wasser fallen gelassen wird
- System kann nicht die genaue Position im Becken lokalisieren
- Keine visuelle Überwachung der Bäder möglich
  
- Schwimmmeister
- Systeme können nicht getrennt gesehen werden
- Schwimmmeister muss immer vor Ort sein
- System ist unterstützend
- Schwimmmeister haben Mehrfachbelastung (Kontrolle des Technikraums, der Umkleiden)
- System als zusätzlicher Sicherheitsgedanke
- Schwimmmeister ist überall erreichbar bei einem Unfall
- Badbetreiber kann dadurch niemanden einsparen

Relative Preisposition der Produkte

- Kamerasystem ist auf den ersten Blick teuer
- Werden viele Bänder benötigt, dann werden auch die Kosten höher
- Im Hotelbereich wäre das druckbasierte System von Vorteil, da es nur wenige Gäste gibt
- Das druckbasierte System ist Wartungsintensiver
- Bänder müssen immer aufgeladen werden

### Produktloyalität

- Eher zurückzuführen auf Investitionskosten
- funktioniert ein Produkt nicht, wird es eher abgeschaltet als ein neues installiert
- Kann auf die *Hugo Lahme GmbH* bezogen werden
- Ein Kunde, der länger mit dem Unternehmen arbeitet und gute Erfahrungen gemacht hat, hinsichtlich andere Produkte und die Personen und die Arbeitsweise kennt, ist dazu geneigt, eher auf *AngelEye* zurückgreifen
- Lieber mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, da viele Dinge aus einer Hand stammen anstatt viele verschiedene Anbieter im eigenen Bad zu haben
- *Lahme* ist ein gut eingeführter Name im Markt
- Was *Lahme* auf dem Markt bringt wird als gute Lösung vorausgesetzt
- persönlich Präferenzen wurden schon geschaffen

### Neue Konkurrenz

- Es dauert 4-5 Jahre um sich zu etablieren
- Keiner wartet auf einen neuen Anbieter
- Finanzielle Mittel und Geduld müssen vorhanden sein
- persönliche Verbindungen müssen erstmal verdrängt werden
- Produkt muss erstmal zur Marktreife gebracht werden
- Bekanntheitsgrad, erstmal nur über Kooperationen oder durch viel Marketing zu erreichen
- Problem wieder durch kleinen Markt, wenige Kooperationsmöglichkeiten vorhanden

### Zugang Vertriebskanäle

- Kleine Branche die auf Netzwerken beruht
- viel Kommunikation unter den Teilnehmern
- Es geht viel über die persönliche Schienen (Gebildet z.B. in Ausschüssen)

### Staatl./rechtl. Barrieren – Patente

- Patent angemeldet für Kamera mit Beleuchtung unter Wasser, für die wichtigsten Märkte in Europa
- sofern keine Ansprüche von anderen Hersteller kommen, ist dieser Bereich geschützt

### Vergeltung etablierter Unternehmen

- Kommt auf den neuen Konkurrenten und dessen Auftreten an
- Kommt jemand der besser ist, dann würde versucht werden an die neuste Technik heran zu kommen
- Wenn Marktanteile verloren werden, würde versucht werden mit dem System zusammenzuarbeiten

## **Zukunftsaussicht**

### Wie sind die Zukunftsaussichten für das Produkt?

- System kann eventuell in Zukunft Personal einsparen
- Nicht komplett aber anteilig
- nur unter Voraussetzung, dass die Systeme besser werden
- Eine DIN-Norm wurde erst dieses Jahr entwickelt und muss sich erst etablieren
- Höhere Stückzahlen senken den Preis

### Was muss sich am Produkt ändern?

- Fehler werden weniger
- Software wird besser
- Fehlalarme werden weniger
- höhere Erfassungsleistung an Unfällen
- Systeme optimieren und wirtschaftlicher anbieten, dann wird das Wachstum stärker

### Was muss sich im Markt ändern?

- Der Markt muss schneller informiert werden über die Produkte (Der Durchbruch fehlt noch)
- Referenzen helfen dabei
- Finanzsituation der Kommunen muss sich verbessern
- Zulassung als Teil der Badeaufsicht

### Werden weitere Innovationen folgen?

- möglicherweise kann das System Trübungsfaktoren des Wassers erkennen und die Systeme daran anpassen



Anlage 3

# Experteninterview

am 17.04.2015

bei AngelEye Srl

in Bozen

## **Lieferantenverhalten**

### Gibt es wenige Anbieter für die benötigte Hardware?

- Es gibt verhältnismäßig viele Anbieter für die Einbauteile
- Einbauteile sind hauptsächlich standardisiert
- Keine aufwendigen Zukaufteile
- Kein Vorteil durch hohe Stückzahlen, da Massenproduktion (Kein hoher Anteil am Gesamtumsatz des Zulieferers)

### Gibt es viele Ersatzprodukte auf die notfalls zurückgegriffen werden kann Lieferantenprodukt?

- Nein, es sind keine richtigen Ersatzprodukte vorhanden (Werden durch große Auswahl auch nicht benötigt)

### Welchen Nutzen haben die Einbauteile für das Endprodukt?

- Ohne die Hardware, würde das System nicht existieren
- Software bleibt allerdings der Hauptbestandteil und ist wertvoller

### Besteht die Gefahr, dass ein Lieferant sich ein eigenes Geschäft im Markt von Ange-IEye aufbauen will?

- Die Gefahr ist gering, da auch hier wieder das Problem der Software vorhanden ist

### Zählen Mitarbeiter auch als Lieferanten?

- Ja, denn sie liefern die Arbeitskraft
- Prinzipiell vorhanden, müssen aber gut eingearbeitet werden (Können so genau auf das Produkt angelernet werden)

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Ferdinand Alexander Ischebeck